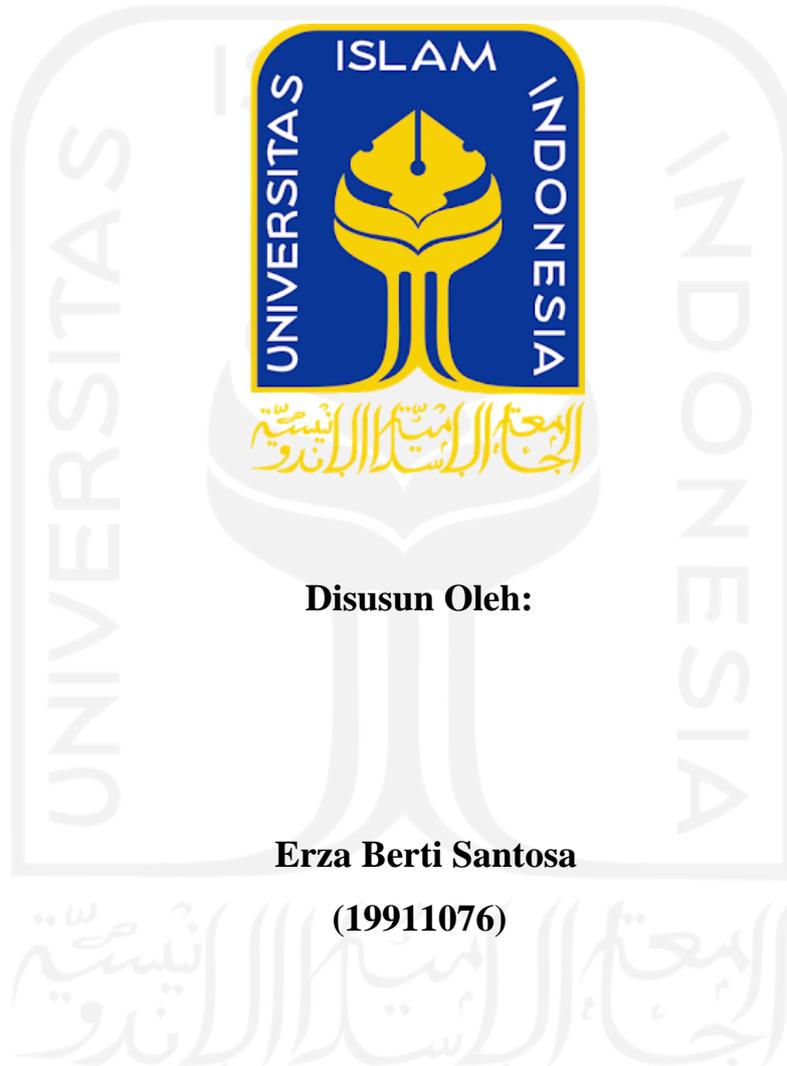


**Strategi Digitalisasi Organisasi Pemerintah di tengah Pandemic
COVID-19**
dengan pendekatan Kapabilitas Dinamis:
Studi Kasus BPJS Ketenagakerjaan



Disusun Oleh:

Erza Berti Santosa

(19911076)

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Rabu tanggal 3 Agustus 2022 Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

ERZA BERTI SANTOSA

No. Mhs : 19911076

Konsentrasi : Manajemen
Strategik

Dengan Judul:

**STRATEGI ORGANISASI PEMERINTAH DI TENGAH PANDEMIC COVID-19 DENGAN
PENDEKATAN KAPABILITAS DINAMIS: STUDI KASUS BPJS KETENAGAKERJAAN**

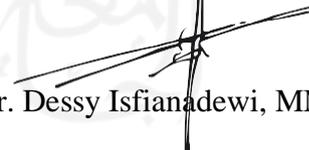
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim
Penguji, maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D

Penguji II



Dr. Dessy Isfianadewi, MM

Mengetahui

Ketua Program Studi
Magister Manajemen,



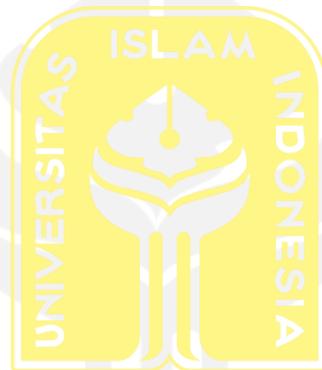
Anjar Priyono, SE., M.Si.,
Ph.D

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**Strategi Digitalisasi Organisasi Pemerintah di tengah Pandemic
COVID-19**

**dengan pendekatan Kapabilitas Dinamis:
Studi Kasus BPJS Ketenagakerjaan**



Yogyakarta,

Telah diterima dan disetujui dengan
baik oleh :

Dosen Penguji I

Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D
MM

Dosen Penguji II

Dr. Dessy Isfianadewi,

KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadirat Allah *Subhanahu Wa Ta'alla*, atas segala rahmat dan karunia-Nya, yang telah memberikan kekuatan, ketabahan, kesabaran, serta kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian tesis dengan judul **“Strategi Digitalisasi Organisasi Pemerintah di tengah Pandemic COVID-19 dengan pendekatan Kapabilitas Dinamis: Studi Kasus BPJS Ketenagakerjaan”** yang disusun guna untuk memenuhi syarat studi di Program Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang telah diterima maupun yang akan diterima, penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya. Penulis juga menyadari selama menjalani proses penyusunan tesis ini, banyak pihak yang telah memberikan bantuan berupa bimbingan, dorongan, motivasi, masukan, dan doa yang diperlukan penulis dari mulai persiapan hingga tersusunnya tesis ini, untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Alm Bapak Dr. Dwiprpto Agus Harjito, M.Si., selaku Direktur program pasca sarjana Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Anjar Priyono Ph.D., selaku dosen pembimbing, atas bimbingan dan pengarahan yang diberikan sehingga penulis bisa menyelesaikan tesis ini.
3. Ibu Dr., Dra., Dessy Isfianadewi., MM, selaku dosen penguji, atas bimbingan dan pengarahan yang diberikan.

4. Bapak dan Ibu dosen program Magister Manajemen Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu dan pengalaman yang sangat bermanfaat bagi penulis.
5. Keluarga saya yakni istri serta bapak ibu, yang dengan setia dan sabar memberikan dukungan, bimbingan dan bantuan yang berupa moril maupun materil serta do'a sehingga tesis ini dapat terselesaikan. Juga rekan kerja saya dikantor yang telah memberikan do'a, dukungan maupun semangat.
6. Seluruh staf dan karyawan program pasca sarjana Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan pelayanan dan bantuan kepada penulis selama kuliah di MM UII.
7. Seluruh teman-teman MM angkatan 54, khususnya 54 B, terima kasih atas kasih sayang, dukungan, bantuan, dan kebaikan yang tak terhingga, dan selalu ada disaat masa-masa sulit penulis selama menjalani kuliah hingga saat ini selamanya penulis tak akan pernah lupa.
8. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu atas bantuan dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pihak-pihak lain semoga karya ini menjadi karya yang bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Yogyakarta, 18 Juli 2022

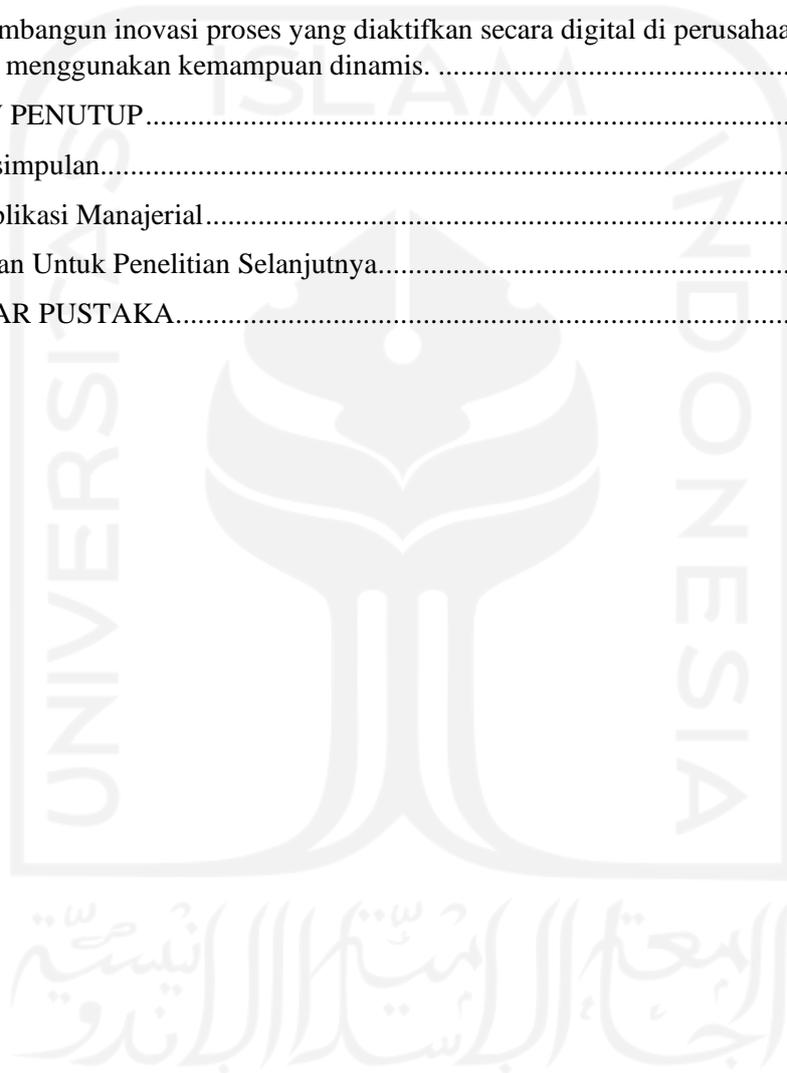


Erza Berti Santosa S.T.

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	2
DAFTAR TABEL.....	8
DAFTAR GAMBAR.....	9
BAB I PENDAHULUAN.....	10
1.1 Latar Belakang.....	10
1.2 Rumusan Masalah.....	15
1.3 Tujuan Penelitian.....	15
1.4 Manfaat Penelitian.....	15
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	17
2.1 Kajian Teori.....	17
2.1.3. Kemampuan penginderaan (Sensing Capabilities).....	22
2.1.4 Kemampuan untuk memelihara dan mengembangkan sistem TI yang efisien.....	25
2.1.5. Seizing Capabilities.....	26
2.1.6. Mengonfigurasi ulang kemampuan.....	28
2.1.7 Kemampuan untuk memanfaatkan peluang yang muncul selama krisis.....	29
2.1.8 Transformasi Model Bisnis Berbasis Teknologi Digital.....	30
2.2 Kerangka Penelitian.....	34
BAB III METODE PENELITIAN.....	35
3.1 Desain Penelitian.....	35
3.2 Strategi Pemilihan Kasus.....	39
3.3 Pengumpulan Data.....	41
3.4 Analisis Data.....	43
3.5 Profil BPJS Ketenagakerjaan.....	44
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	46
4.1 Profil Perusahaan BPJS Ketenagakerjaan.....	46
4.1.2 Visi dan misi BPJS Ketenagakerjaan.....	49
4.1.3 Struktur Organisasi BPJS Ketenagakerjaan.....	50
4.2 Pendekatan Analisa Studi Dengan Kerangka Kemampuan Dinamis.....	53
4.2.1 Kemampuan Penginderaan (<i>Sensing</i>).....	57
4.2.2 Kemampuan Adaptasi (<i>Seizing</i>).....	60
4.2.3 Kemampuan Konfigurasi Ulang.....	61

4.2.4 Tantangan Utama.....	62
4.3 Membangun kemampuan dinamis untuk inovasi proses yang diaktifkan secara digital: situasi "to-be"	66
4.3.2 Kemampuan adaptasi “ <i>Seizing</i> ” yang diaktifkan secara digital.....	72
4.3.3 Kemampuan konfigurasi ulang yang diaktifkan secara digital.....	75
4.3.4 Pengaktif utama untuk inovasi proses yang diaktifkan secara digital.....	78
4.4 Membangun inovasi proses yang diaktifkan secara digital di perusahaan BPJS dengan menggunakan kemampuan dinamis.	82
BAB V PENUTUP	85
5.1 Kesimpulan.....	85
5.2 Implikasi Manajerial.....	86
5.3 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya.....	87
DAFTAR PUSTAKA.....	88



DAFTAR TABEL

Table 4.1 gambaran umum <i>key person</i> sebagai sumber informasi.....	54
Tabel 4.2 Data Sekunder Kegagalan Sistem yang Dialami Peserta.....	54



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Model Penelitian.....	34
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan	51
Gambar 4.2. Analisis Empiris.....	57
Gambar 4.3 Analisis Empiris Inovasi Digitalisasi	67
Gambar 4.4 Kerangka kerja untuk membangun inovasi proses yang diaktifkan secara digital di perusahaan baja industri proses menggunakan kemampuan dinamis.....	82



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Merujuk pada pola kebiasaan perusahaan maupun organisasi profit maupun nonprofit yang melakukan inovasi teknologi digital ketika mereka terdesak ataupun cenderung menjadi *followers* dalam merespon perubahan serta perkembangan zaman yang begitu cepat dan dinamis. Pada awal tahun 2020, seluruh negara di dunia merasakan wabah pandemic COVID-19 dan mengakibatkan krisis ekonomi di seluruh dunia (Carlsson-Szlezak, Reeves, dan Swartz 2020). Adanya kebijakan *lockdown* yang disarankan oleh WHO (*World Health Organization*) yang diterapkan diberbagai negara membuat aktifitas ekonomi dibanyak negara, yang menyebabkan hilangnya pendapatan secara *massive*, mengingat aktifitas ekonomi ini saling terkait di berbagai negara, contohnya Indonesia dengan China, ataupun negara eksportir dan importir lainnya. Program pemerintah di banyak negara meringankan beberapa masalah, tetapi banyak ketidakpastian yang akan tetap ada di masa mendatang (Carlsson-Szlezak, Reeves, dan Swartz 2020).

Selain itu, Pandemic COVID-19 juga membawa dampak perubahan yang sangat drastis dan menjadi katalis baru bagi perusahaan untuk menyesuaikan pola dan proses bisnis mereka masing-masing. Perubahan tersebut dapat bersifat radikal maupun incremental sehingga membuat para eksekutif dan manajer di masing-masing perusahaan menyadari bahwa peta persaingan bisnis akan

berubah selama pandemi maupun setelah pandemi usia. Yang mana perubahan tersebut mendorong inovasi untuk menginspirasi, memulai, maupun memodifikasi inovasi yang sudah dirancang dan diimplementasikan seperti inovasi pada proses bisnis, inovasi pelayanan, inovasi pemasaran, dan inovasi lain yang bertujuan untuk mengakomodir kebutuhan dan menjadi solusi permasalahan yang dihadapi.

Teknologi digital seperti media sosial, analitik data seluler, dan komputasi awan menantang cara berbisnis yang ada, dan akibat dari inovasi digital sebuah organisasi dapat mencapai keberhasilan atau bahkan mengalami kebangkrutan, tergantung pada kemampuan mereka untuk menyusun strategi dalam pola persaingan yang baru. Dikatakan bahwa kita sekarang menghadapi revolusi industri keempat, yang didasarkan pada perpaduan teknologi yang mengintegrasikan lingkungan digital, fisik, dan biologis (Schwab, 2017). Tren tersebut melahirkan ekosistem digital, di mana perusahaan tradisional dan perusahaan yang diciptakan di era digital berkolaborasi dan bersaing satu sama lain untuk menciptakan dan menangkap nilai (Constantinides dkk., 2018; Jacobides et al., 2018). Hal ini menghasilkan tantangan manajemen strategis baru bagi akademisi dan praktisi. Teknologi digital mengubah pola di banyak sektor industri dalam hal di mana dan bagaimana bersaing, model bisnis apa yang harus dipilih, dan kepentingan relatif dari menciptakan nilai tambah. Teknologi digital juga memungkinkan perubahan dalam cara perusahaan menyusun dan mengatur aktivitas mereka secara internal (Birkinshaw, 2018) dan bagaimana mereka

mencapai fluiditas dan rutinitas yang diperlukan dalam lingkungan digital (Rossi dkk., 2020).

Di Indonesia, dengan diterapkannya Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) melalui Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2020 guna percepatan penanganan penularan COVID-19 yang dirasakan semakin mengawatirkan. Akibat adanya kebijakan ini kondisi perekonomian mengalami imbas penurunan hingga di prediksi mengalami resesi. Banyak industri baik di sektor maupun pendukung tidak dapat beroperasi sewajarnya, sehingga mereka harus menghemat biaya operasional dengan mengurangi banyak tenaga kerja. Pengurangan tenaga kerja ini menimbulkan banyak pengangguran yang terjadi dikala itu. Kebutuhan hidup yang terus menerus berjalan dan tidak diimbangi dengan adanya pemasukan dari para tenaga kerja, membuat mereka harus melakukan klaim tabungan yang dimiliki ketika bekerja di perusahaannya. Klaim tabungan ini dilakukan tenaga kerja yang dikelola oleh Badan Pengelolaan Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan dan merupakan program wajib yang diamanahkan oleh Undang-Undang.

Akibat semakin meningkatnya jumlah tenaga kerja yang melakukan klaim tabungan dalam program BPJS Ketenagakerjaan yakni jaminan hari tua (JHT), namun disisi lain sedang adanya peraturan PSBB membuat masalah berupa antrian yang menumpuk dan menyebabkan kerumunan sehingga berpotensi menimbulkan penularan virus COVID-19. Hal ini menjadi salah satu pendorong yang kuat bagi BPJS Ketenagakerjaan untuk melakukan inovasi pada layanan bisnis mereka dengan melakukan adopsi digitalisasi diantaranya untuk

mengatasi solusi dari masalah klaim JHT dengan membuat layanan klaim online dan melakukan penyempurnaan dan inovasi layanan kepesertaan lain seperti yang dikenal dengan JMO (Jamsostek Mobile) yang berfungsi sebagai aplikasi pendukung untuk melakukan pengkinian data, penggabungan saldo JHT, dan informasi-informasi lain yang berkaitan dengan kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan.

Dalam melakukan adopsi digitalisasinya, BPJS Ketenagakerjaan memiliki kendala selain dibutuhkan kecepatan dalam membuat sistem untuk menyelesaikan masalah yang ada dengan sumber daya manusia (SDM) penggunaannya, karena berlatarbelakang pendidikan beragam. Mulai dari Pendidikan Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), hingga Master bahkan mungkin banyak buruh yang “gagap teknologi”. Sehingga diperlukan sistem yang *user friendly* serta memiliki petunjuk yang mudah dipahami, agar dapat menjadi solusi dari permasalahan yang dihadapi saat ini. Dalam pembangunan kemampuan digital harus mempertimbangkan tidak hanya teknologi informasi komunikasi (TIK), dan difusi teknologi tetapi juga optimasi manajemen total perusahaan yang mencakup strategi, organisasi, teknologi, proses bisnis, struktur, mode operasi, dll. (Gürdür, El-khoury, & Törngren, 2019; Li dkk., 2019).

Oleh karena itu, setiap perusahaan yang bercita-cita untuk mencapai kematangan digital (Remane et al., 2017) atau kesiapan digital harus fokus pada berbagai kemampuan, seperti sumber daya, sistem informasi, budaya, dan struktur organisasi (Gürdür, El-khoury, & Törngren, 2019). Secara khusus,

perusahaan harus bersiap untuk merestrukturisasi atau mengkonfigurasi ulang basis sumber daya, struktur, infrastruktur, dan budaya mereka secara mendasar (Gao dkk., 2019; Li dkk., 2019), yang sangat penting dalam situasi transformasi organisasi (Remane et al., 2017). Kemampuan dinamis, yang merupakan “kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat” (Teece dkk., 1997, hal. 516), adalah kerangka kerja analitis yang berpotensi menarik untuk mempelajari secara holistik perubahan organisasi strategis dalam sumber daya, struktur, infrastruktur, dan budaya (Peteraf dkk., 2013). Sederhananya, mereka menggambarkan kapasitas perusahaan untuk merasakan dan membentuk peluang dan ancaman, menangkap peluang, dan mengkonfigurasi ulang asset perusahaan tidak berwujud dan berwujud (Teece, 2007).

Penelitian ini mengacu pada perspektif kapabilitas dinamis yang dimiliki oleh BPJS Ketenagakerjaan selaku organisasi pemerintah dalam memanfaatkan teknologi digital untuk melakukan inovasi terhadap pelayanan yang diberikan kepada pelanggan khususnya yang hendak melakukan klaim JHT dan model bisnis ditengah pandemic COVID-19. Untuk menjawab hal tersebut akan dilakukan wawancara mendalam lebih lanjut dengan beberapa tenaga kerja dan pimpinan BPJS Ketenagakerjaan yang berada di cabang Yogyakarta.

1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana organisasi pemerintah yakni dalam hal ini BPJS Ketenagakerjaan memanfaatkan teknologi digital untuk melakukan inovasi terhadap pelayanan di tengah pandemic COVID-19?

1.3 Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti hendak mengetahui kapabilitas dinamis yang dimiliki oleh BPJS Ketenagakerjaan dalam memanfaatkan teknologi digital untuk melakukan inovasi terhadap pelayanan di tengah pandemic COVID-19

1.4 Manfaat Penelitian

a. Bagi Praktisi

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pandangan bagi praktisi tentang bagaimana organisasi pemerintah yakni dalam hal ini BPJS Ketenagakerjaan dapat memanfaatkan teknologi digital untuk melakukan inovasi terhadap pelayanan yang dimiliki di tengah pandemic COVID-19.

b. Bagi Pemerintah

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan rujukan pemerintah dalam menyikapi dan dapat mengetahui bagaimana memanfaatkan teknologi digital untuk melakukan inovasi terhadap pelayanan yang dimiliki di tengah pandemic COVID-19.

c. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pandangan bagi peneliti selanjutnya dan mengetahui celah guna melakukan pengembangan dari kekurangan tersebut. Dengan hal tersebut dapat memberikan pandangan lain tentang penelitian ke depannya.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Kemampuan Dinamis

Kemampuan dinamis, dipahami sebagai konfigurasi ulang basis sumber daya perusahaan untuk lebih memahami dan menangkap peluang, dipandang sebagai salah satu pendorong utama kinerja perusahaan dalam lingkungan yang berubah. Mereka memusatkan perhatian manajerial pada modifikasi yang sadar dan terampil dari potensi strategis perusahaan (Schlike O, et al, 2018). Kemampuan dinamis merupakan seperangkat kemampuan yang beroperasi pada tiga tingkat (Winter SG, 2003). Pada tingkat nol adalah kemampuan biasa, yang dikenal sebagai kemampuan substantif atau operasional, mencakup kegiatan rutin yang memungkinkan organisasi untuk mengejar serangkaian kegiatan yang ditentukan. Di atas ini adalah kemampuan dinamis, yang mencakup kemampuan tingkat pertama dan tingkat lebih tinggi (Teece DJ, 2007). Kemampuan dinamis tingkat pertama menyangkut keputusan manajerial yang diambil selama ketidakpastian, sementara kemampuan tingkat tinggi memfasilitasi penginderaan dan perebutan peluang baru atau yang berubah (Teece DJ, 2018). Sementara itu adalah kemampuan tingkat tinggi yang harus menjadi fokus manajer karena mereka membentuk strategi bisnis, mempengaruhi proses merasakan dan menangkap peluang

dan mengatasi masalah yang ingin dipecahkan oleh organisasi (Teece et al, 2016), juga penting untuk mengidentifikasi kemampuan dinamis tingkat pertama mana yang paling penting untuk penciptaan nilai selama masa krisis, dan mana di antaranya yang merupakan kemampuan dinamis tingkat tinggi.

Kemampuan dinamis, yang mempengaruhi kecepatan proses penyesuaian organisasi, memungkinkan perusahaan bertahan selama perubahan lingkungan yang cepat. Perlu dicatat bahwa kemampuan dinamis memainkan peran unik dalam fungsi UKM, yang karena keterbatasan sumber daya yang mereka miliki atau akses lebih sensitif terhadap krisis daripada perusahaan besar. Literatur menunjukkan bahwa kemampuan dinamis memungkinkan untuk mempertahankan posisi kompetitif dalam lingkungan yang berubah dalam jangka panjang. Dengan berfokus pada penilaian bagaimana kapabilitas dinamis memberikan dampak pada perusahaan dalam krisis, kami menarik beberapa kesimpulan mengenai kapabilitas tingkat pertama mana yang memengaruhi penciptaan nilai dan proses penangkapan. Kemampuan dinamis, yang juga dipandang sebagai kompetensi di bidang deteksi, akuisisi, dan transformasi (Teece DJ, 2014), merupakan serangkaian proses yang memastikan organisasi mampu mengatasi perubahan dalam lingkungan yang kompetitif (Tondolo VAG, 2014), dan dengan demikian mempengaruhi kemampuan manajemen untuk mengelola perubahan strategis (Maijanen P, 2018). Serta Zhang G, dkk. menunjukkan bahwa

dengan mempengaruhi skema dan prosedur, kapabilitas dinamis memastikan penyesuaian arsitektur organisasi, sementara kapabilitas operasional terkait dengan aktivitas yang memastikan efisiensi dan stabilitas fungsi organisasi. Pendekatan ini, menyoroti hubungan antara aktivitas, sumber daya dan kemampuan dinamis (Teece DJ, 2014), menunjukkan tingkat kompleksitas kemampuan dinamis yang tinggi.

Kemampuan dinamis mempengaruhi kinerja perusahaan. Ternyata dinamisme lingkungan berpengaruh negatif terhadap kontribusi kapabilitas biasa dan berpengaruh positif terhadap kontribusi kapabilitas dinamis terhadap kinerja perusahaan (Drnevich PL & Kriauciunas AP, 2011). Terlebih lagi, heterogenitas memperkuat kontribusi kapabilitas dinamis terhadap kinerja perusahaan. Hasil terbaru menunjukkan bahwa kemampuan dinamis rantai pasokan secara positif mempengaruhi inovasi teknologi dan kinerja operasional perusahaan (Ju KJ et al, 2016). Perlu dicatat bahwa kemampuan dinamis juga memiliki pengaruh pada kinerja perusahaan hanya ketika dimediasi oleh kemampuan pemasaran (Takashi et al, 2017). Pada saat yang sama, tidak semua ukuran kinerja dapat mendeteksi pengaruh kemampuan dinamis. Hal ini menunjukkan pentingnya modal sosial dalam memperoleh dan mengubah sumber daya sebagai inti dari kemampuan dinamis, tetapi juga dalam menangkap nilai (Byler & Coff, 2003). Beberapa kemampuan dinamis tingkat pertama seperti keterampilan pemasaran, termasuk identifikasi spesifik pasar, manajemen merek dan layanan pelanggan, memiliki dampak langsung

pada peningkatan keuntungan organisasi (Vorhies DW et al, 2009). Kemampuan dinamis juga merupakan inti dari strategi kompetitif modern (Green SD et al, 2008). Dipahami sebagai kemampuan untuk merasakan sinyal lemah dari pelanggan dan membuat pilihan strategis atas dasar ini, mereka memiliki dampak yang signifikan terhadap daya saing organisasi (Kyla'heiko K & Sandstrom J, 2007).

2.1.2 Kemampuan dinamis untuk inovasi proses dan digitalisasi : tantangan dan pendukung

Pendekatan kapabilitas dinamis (Teece dkk., 1997) memiliki akar pandangan organisasi berbasis sumber daya (RBV; Barney dkk., 2001) untuk perusahaan keuntungan jangka panjang dan fleksibilitas kompetitif. Pendekatan ini menjelaskan bagaimana perusahaan dapat mengembangkan kapabilitas yang khas dan sulit ditiru dengan menambahkan, memodifikasi, atau mengkonfigurasi ulang sumber daya atau kompetensi ketika sumber daya dan kapabilitas penghasil nilai yang ada menjadi usang karena dinamisme lingkungan (Danneels, 2010; Eisenhardt dan Martin, 2000; Teece dkk., 1997). Kemampuan dinamis dengan demikian memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi fondasi mikro yang mendasari kemampuan penginderaan, perebutan, dan konfigurasi ulang tingkat perusahaan yang dapat dikembangkan dan diterapkan secara bersamaan (Teece, 2007). Melalui kapabilitas dinamis, perusahaan dapat mengubah bagaimana saat ini mencari nafkah (Helfat dan Musim Dingin 2011, hal. 1244) karena dapat dibedakan dari

kemampuan operasional perusahaan (Helfat dan Winter, 2011). Memahami kapabilitas dinamis membutuhkan pemahaman menyeluruh tentang proses kerja perusahaan yang mendasari (Eisenhardt dan Martin, 2000). Kemampuan dinamis dipengaruhi oleh proses organisasi perusahaan, sistem, dan struktur untuk mengelola bisnisnya di masa lalu (Teece, 2007). Ludwig dan Pemberton (2011) berpendapat bahwa dependensi jalur berpotensi membatasi latihan pembangunan dinamis di lingkungan industri proses. Kemampuan dinamis membutuhkan tindakan terus-menerus dan memiliki lokusnya dalam rutinitas manajerial sehari-hari, daripada dikaitkan dengan proses pemikiran manajerial yang canggih yang dicirikan oleh fase pengembangan dan implementasi yang diperluas. Kemampuan untuk menerapkan inovasi proses memenuhi syarat sebagai kemampuan dinamis karena inovasi proses mewakili perubahan dari cara perusahaan melakukan sesuatu (Macher & Mowery, 2009; Zollo & Winter, 2002). Dari perspektif kemampuan dinamis, Kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan menerapkan inovasi proses tertanam dalam berbagai kegiatan yang saling terkait yang diarahkan untuk menghasilkan, memperoleh, mengintegrasikan, dan menyebarkan pengetahuan (misalnya, Teece, 2007; Zollo dan Winter, 2002). Namun, meskipun semakin banyak studi tentang kemampuan dinamis dalam pengembangan produk baru, penelitian inovasi proses baru mulai mengungkap nilai kemampuan dinamis. Demikian pula, di mana-mana teknologi digital baru (misalnya, Kecerdasan buatan, rantai blok,

komputasi awan, IoT) menantang pendekatan tradisional untuk menyusun strategi dan mengubah sifat dan tujuan dari kemampuan dinamis (Warner dan Wäger, 2019) karena organisasi sekarang dapat meningkatkan atau menurunkan skala operasi mereka dengan kecepatan, kemudahan, dan biaya, yang tidak mungkin dilakukan satu dekade lalu, yang menghasilkan lebih banyak volatilitas, kompleksitas, dan ketidakpastian lingkungan (Loonam dkk., 2018; Matt dkk., 2015). Warner dan Wäger (2019) menentukan tiga enabler inti—tim lintas fungsi, pengambilan keputusan yang cepat, dan dukungan eksekutif, bersama dengan tiga hambatan inti perencanaan strategis yang kaku, resistensi perubahan, dan hierarki tingkat tinggi yang mempengaruhi pembangunan kemampuan dinamis untuk transformasi digital. Meskipun beberapa penelitian mikro tentang membangun kemampuan dinamis untuk perubahan strategis (Helfat dan Peteraf, 2015; Teece, 2007), sedikit penelitian meneliti bagaimana organisasi membangun kemampuan dinamis untuk transformasi digital serta bagaimana mereka memanfaatkannya.

2.1.3. Kemampuan penginderaan (Sensing Capabilities)

Kemampuan penginderaan terdiri dari aktivitas yang membantu perusahaan secara konstan memindai, mempelajari, memfilter, membentuk, dan mengkalibrasi peluang baru (Teece, 2007), membutuhkan akses ke data, fakta, dan informasi serta kemampuan untuk menafsirkan dan membentuk perkembangan baru. Oleh karena itu, penginderaan harus terjadi di semua tingkat organisasi, di mana tingkat

yang lebih rendah menafsirkan pemindaian dan pembentukan informasi untuk manajer menengah dan atas (Teece dan Linden, 2017). Untuk mendukung kegiatan penginderaan, individu harus memiliki pengetahuan khusus, kebijaksanaan praktis (Nonaka dan Toyama, 2007), dan pola pikir kreativitas. Selain itu, manajer harus bertindak seperti pengusaha untuk menemukan metode dan prosedur untuk mendapatkan wawasan dari sejumlah besar informasi yang ada untuk meramalkan, misalnya, teknologi mana yang harus dikejar dan segmen pasar mana yang akan ditargetkan. (Teece, 2007). Banyak informasi yang dikumpulkan dan dikomunikasikan di dalam perusahaan memiliki relevansi keputusan yang minimal (Teece, 2007). Oleh karena itu, banyak perusahaan *incumbent* menghadapi tantangan yang signifikan dalam membangun kemampuan penginderaan karena kendala internal perusahaan (Ludwig dan Pemberton, 2011) dan waktu pencarian manajer yang sempit. Mengidentifikasi kebutuhan produksi internal adalah aktivitas penginderaan penting dalam sebuah pengembangan teknologi proses (Lager, 2011). Beberapa tugas tersebut termasuk penelitian, brainstorming dengan staf produksi dan pekerja, diskusi dengan pengembang produk, diskusi dengan produsen peralatan dan pemasok, analisis struktural dari proses produksi, dan uji laboratorium eksplorasi. Yang terpenting, R&D dan produksi harus menyepakati inovasi teknologi proses apa yang mungkin dan diinginkan untuk mengelola tumpang tindih dengan baik (Pisano, 1997). Lager (2011) menyarankan bahwa

perusahaan harus memiliki kemampuan yang kuat untuk menghasilkan ide-ide baru untuk proyek-proyek pengembangan dari berbagai pemangku kepentingan, merumuskan visi teknologi yang baik dengan perspektif jangka panjang, dan mengembangkan tujuan proyek yang dirumuskan dengan baik dan terukur untuk pengembangan proses yang sukses. Perusahaan harus membangun kemampuan penginderaan generatif yang menggunakan teknologi digital untuk menghasilkan dan menguji beberapa hipotesis dengan cara yang abduktif untuk membantu manajer menjelaskan peristiwa yang mengejutkan atau anomali dan tren yang tidak terduga (Dong dkk., 2016).

Selanjutnya, perusahaan perlu memiliki kemampuan manajerial kognitif untuk secara akurat mengenali dan menilai jenis dan besarnya perubahan yang muncul (Remane et al., 2017). Menggunakan infrastruktur digital seperti platform berbasis IoT dan AI, perusahaan dapat mengumpulkan dan menganalisis data granular skala besar dan waktu nyata untuk prediksi (George dkk., 2014). Pada tingkat operasional, menggunakan teknologi digital dalam penginderaan memfasilitasi proses eksperimen terus menerus (Warner dan W"ger, 2019). Warner dan W"ger (2019) menyarankan untuk menggabungkan jaringan kependuan informal dan formal ke dalam proses perencanaan strategis perusahaan untuk merasakan tren baru yang berpusat pada pelanggan sambil mempromosikan pola pikir kewirausahaan dan digital di seluruh organisasi dengan membangun visi digital jangka panjang.

2.1.4 Kemampuan untuk memelihara dan mengembangkan sistem TI yang efisien

Sistem TI yang efisien menjadi penting untuk aktivitas perusahaan selama krisis ketika kerja jarak jauh, penyimpanan cloud, dan sesi online yang intensif koneksi diperlukan. Penelitian oleh Wamba dkk. menunjukkan dampak kemampuan dinamis berdasarkan analisis data besar pada peningkatan efisiensi organisasi dan kinerja organisasi, kelincihan rantai pasokan, kemampuan beradaptasi rantai pasokan dan ukuran kinerja (biaya dan efisiensi operasional). Wang dkk. mengadopsi asumsi kapabilitas dinamis sebagai variabel perantara, dan menyajikan hasil yang menunjukkan bahwa dukungan TI secara tidak langsung menguntungkan organisasi produksi, yang memaksa perusahaan untuk menyesuaikan dukungan TI secara hati-hati dengan kebutuhan strategis. Juga, Guo et al. berpendapat bahwa digitalisasi berpotensi membantu UKM merespons krisis publik secara efektif dengan mengaktifkan kemampuan dinamis mereka. Selain itu, studi oleh D. Desai, S. Sahu dan P. Sinha menunjukkan bahwa kompetensi di bidang TI adalah moderator signifikan dari ketergantungan antara kemampuan dinamis dan keunggulan kompetitif. Kesimpulan serupa dirumuskan oleh Wang dkk. [93], yang menunjukkan dampak langsung yang signifikan terhadap peluang pemasaran dinamis dari orientasi pasar perusahaan, penggunaan TI untuk mendukung CRM dan fungsionalitas infrastruktur TI.

2.1.5. Seizing Capabilities

Kemampuan menangkap mencakup aktivitas yang memfasilitasi pengembangan produk baru, teknologi proses baru, dan layanan dari peluang yang dirasakan (Teece, 2007). Merebut peluang membutuhkan pemahaman kebutuhan sumber daya, membuat keputusan yang berkaitan dengan investasi dalam teknologi dan sumber daya lainnya, dan kemudian mengelola perubahan yang sesuai. Perusahaan mungkin menghadapi tantangan dalam berinvestasi dalam peluang yang dirasakan karena mereka bergantung pada rutinitas, aset, prosedur, dan kemampuan yang bergantung pada jalur (Henderson dan Clark, 1990). Keadaan bias seperti itu bisa membuat perusahaan menghindari risiko, ingin meminimalkan eksplorasi inovasi radikal. Hal ini juga berlaku untuk industri proses, di mana sejumlah kecil sumber daya sering dialokasikan untuk proses inovasi kebaruan yang tinggi (Lager, 2011). Penelitian sebelumnya menyarankan beberapa *microfoundations* untuk mengatasi kesulitan tersebut. Kualitas sebuah rutinitas perusahaan, aturan keputusan, strategi, dan kepemimpinan sangat penting ketika mengevaluasi peluang investasi baru (Teece, 2007). Koordinasi dan manajemen yang signifikan diperlukan karena banyak rutinitas dan keputusan investasi melibatkan banyak area fungsional (Teece, 2007). Perusahaan membutuhkan kemampuan eksperimental yang mendukung logika opsi nyata untuk menyeimbangkan risiko dan penghargaan secara efektif (Day and

Schoemaker, 2016) yang mendukung kelincahan dalam menangkap peluang baru (Warner and Wäger, 2019). Warner dan Wäger (2019) menyarankan bahwa perusahaan tidak hanya harus fleksibel, gesit, dan dinamis untuk memanfaatkan peluang, tetapi juga memahami gambaran yang lebih besar dan batasan yang mendasari perubahan. Perusahaan juga membutuhkan struktur organisasi yang lebih baik dan proses kerja formal yang lebih efisien untuk meningkatkan proses pengembangan kerja (Lager, 2011).

Inovasi proses dapat diatur secara berbeda sehubungan dengan sentralisasi dan desentralisasi. Tergantung pada kebaruan, beberapa proyek mungkin lebih cocok untuk dijalankan di bawah produksi sementara yang lain membutuhkan sumber daya dan keahlian khusus dari departemen R&D. Penggunaan tim lintas fungsi, perencanaan lintas fungsi, alokasi sumber daya yang terdefinisi dengan baik, iklim yang merangsang, dan dukungan manajemen puncak juga merupakan faktor kunci untuk merebut inovasi proses (Chroneer dan Bergquist, 2012; Lager, 2011). Sambamurthy, Bharadwaj dan Grover (2003) mengusulkan agar membangun kompetensi pemanfaatan digital perusahaan dan infrastruktur internal untuk memungkinkan berbagai respons tangkas adalah kunci untuk menangkap peluang. Warner dan Wager (2019) menekankan penggunaan perencanaan skenario digital untuk memperkuat kelincahan strategis sambil menyeimbangkan digital

portofolio untuk meningkatkan kemampuan pengembangan produk tradisional.

2.1.6. Mengonfigurasi ulang kemampuan

Kemampuan konfigurasi ulang mencakup aktivitas yang menggabungkan, mengintegrasikan, menggabungkan kembali, dan mengkonfigurasi ulang proses internal perusahaan, rutinitas, aset, struktur organisasi, nilai, dan budaya untuk menyesuaikan merebut peluang (Teece, 2007). Kapasitas untuk mengkonfigurasi ulang dan mengubah adalah keterampilan organisasi tradisional. Untuk menjadi sukses, perusahaan harus mengatasi kekakuan struktural mereka, mengembangkan hierarki, dan aturan dan prosedur dari waktu ke waktu, mengejar desentralisasi dan otonomi yang cukup besar sementara juga mengelola aset khusus yang menekankan kesesuaian antara strategi, struktur, dan proses dan menciptakan pembelajaran, pengetahuan - berbagi, dan prosedur mengintegrasikan pengetahuan (Teece, 2007). Selama konfigurasi ulang, kepemimpinan manajemen puncak dan keterampilan integrasi diperlukan untuk mencapai orkestrasi aset semi-kontinyu dan pembaruan perusahaan, termasuk rutinitas yang didesain ulang (Harris dan Kaefer, 2013; Teece, 2007). Warner dan W'ger (2019) menemukan bahwa meningkatkan kematangan digital tenaga kerja dan mendesain ulang struktur internal merupakan hal mendasar untuk membangun kemampuan konfigurasi ulang untuk transformasi digital. Transfer teknologi internal merupakan kegiatan inovasi proses yang

penting dalam industri proses (Hassan-Beck dan Lager, 2020; Lager, 2011), yang dapat dianggap sebagai bagian dari kemampuan konfigurasi ulang. Transfer teknologi internal memastikan proses transfer yang lancar (Leonard-Barton dan Sinha, 1993), termasuk menyiapkan laporan latar belakang, instruksi pengoperasian, melatih personel terlebih dahulu, dan menyiapkan komunikasi yang efisien sebelum dan selama start-up (Lager, 2011; Lager dan Hassan-Beck, 2020). Memperkenalkan proses baru memiliki beberapa hambatan yang terkait dengan transferabilitas teknologi, yang seringkali mencakup karakter yang lebih bersifat budaya atau sosial. Perencanaan yang baik sebelum start-up, proses kerja yang terintegrasi, perencanaan dimuka, dan daya serap produksi adalah beberapa kemampuan mikro yang diperlukan untuk transfer teknologi internal yang sukses (Lager, 2011; LeonardBarton dan Sinha, 1993). Urutan untuk mengimplementasikan kapabilitas dinamis adalah konsekuensial, karena sering kali merupakan kombinasi kapabilitas yang lebih sederhana dan rutinitas terkait, beberapa di antaranya mungkin menjadi dasar bagi yang lain dan harus dipelajari terlebih dahulu (Teece, 2007).

2.1.7 Kemampuan untuk memanfaatkan peluang yang muncul selama krisis.

Apa mungkin tampak ancaman bagi satu organisasi dapat menjadi peluang bagi yang lain. Krisis biasanya menempatkan organisasi dalam kesulitan keuangan, dan beberapa dari mereka mengalami masa-masa

sulit. Peran kapabilitas dinamis adalah untuk bereaksi terhadap situasi krisis, merasakan peluang baru dan mengkonfigurasi ulang basis dan sumber daya perusahaan untuk menangkap setiap peluang yang dirasakan. Eksploitasi peluang selama krisis dipahami sebagai jumlah produk dan layanan baru yang diluncurkan, atau penetrasi pasar baru (Barney JB et al, 2018). Literatur telah mengidentifikasi hubungan antara kemampuan dinamis dan efektivitas strategi yang diterapkan (Oliver C & Holzinger, 2008). Penerapan strategi yang disiplin serta transformasi dinamis beberapa di antaranya menunjukkan bahwa perusahaan mampu merasakan perubahan pasar dan mengambil peluang dengan mengkonfigurasi ulang sumber daya dan kompetensinya, yang merupakan ekspresi dari pengembangan kapabilitas dinamis mereka (Harried JB et al, 2007). Kemampuan dinamis mendukung manajemen kewirausahaan berdasarkan peluang penginderaan, mengembangkan model bisnis yang berlaku dan merangsang inovasi (Teece DJ, 2016). Kemampuan dinamis juga merupakan syarat penting bagi inovasi perusahaan dan pengembangan produk baru. Ternyata mereka juga merangsang pengembangan keterampilan teknologi dan pemasaran, yang nantinya dapat digunakan untuk pengembangan dan komersialisasi produk baru.

2.1.8 Transformasi Model Bisnis Berbasis Teknologi Digital

Transformasi model bisnis dengan dukungan teknologi digital dapat dilakukan dengan menggunakan dua metode yaitu rekombinasi dan

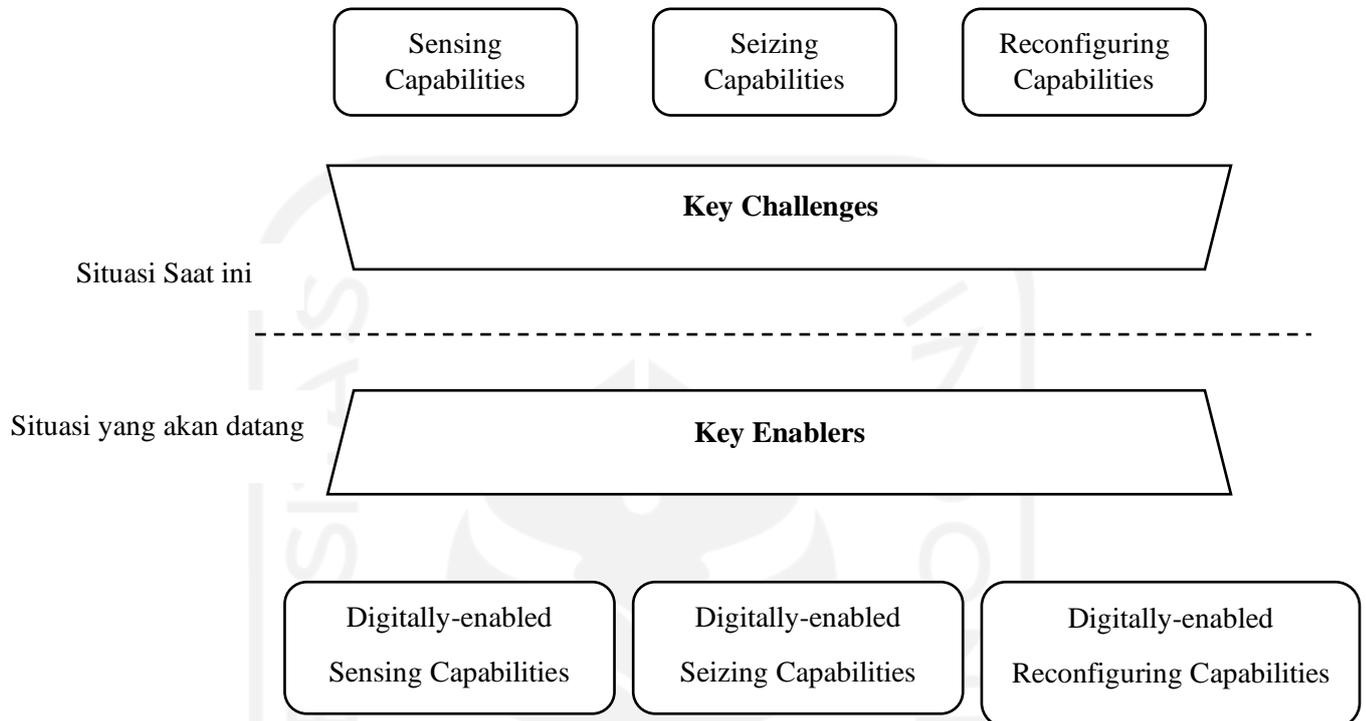
penemuan. Rekombinasi dilakukan dengan menggabungkan model bisnis baru dengan yang sudah ada dalam satu atau lebih dimensi model bisnis. Sedangkan invensi dilakukan dengan mengembangkan model bisnis yang benar-benar baru. Hal ini dilakukan dengan terlebih dahulu mendefinisikan proposisi nilai dan kemudian dilanjutkan dengan merancang dimensi nilai lainnya (Remane G et al, 2017). Metode tradisional perencanaan strategis tidak dapat mengejar perubahan yang mengganggu yang dihasilkan dari teknologi digital. Hal ini karena perencanaan tradisional tidak memasukkan gangguan yang disebabkan oleh sifat perkembangan teknologi yang tidak linier (Warner K.S. et al, 2019). Dinamisme, ketidakpastian, dan kompleksitas lingkungan bisnis, termasuk perubahan disruptif akibat pandemi COVID-19, semuanya dapat menjadi pemicu utama yang memicu transformasi menuju model bisnis digital. Teknologi digital dapat mengubah nilai inti yang ditawarkan kepada pelanggan yang membuat model bisnis baru lebih relevan dengan lingkungan bisnis yang muncul (Gupta & Bose, 2019). Karakteristik model bisnis digital berbeda dari karakteristik model tradisional karena banyak aktivitas dapat direplikasi dengan biaya yang hampir dapat diabaikan (Sebastian et al, 2017). Perbedaan mendasar lainnya adalah bahwa model bisnis digital bersifat customer-centric, karena target pasar dan dimensi nilai yang ditawarkan oleh model bisnis harus ditentukan dari perspektif pelanggan (Remane G et al, 2017). Transformasi model bisnis menjadi digital dapat dikategorikan berhasil

jika model bisnis yang baru terbentuk berubah secara mendasar (Remane G et al, 2017), khususnya dalam tiga dimensi berikut: penciptaan nilai, penyampaian nilai, dan penangkapan nilai (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Teknologi digital, dikombinasikan dengan kemampuan dan sumber daya organisasi, dapat menghasilkan perubahan mendasar, terutama dalam cara perusahaan menciptakan dan menangkap nilai (Bjorkdahl, 2009); dan jenis perubahan model bisnis ini membuat persaingan di masa depan sulit diprediksi (Teece DJ, 2010). Lebih mudah bagi perusahaan untuk melakukan jalur transisi untuk mengembangkan model bisnis berbasis teknologi digital jika tidak menghasilkan output dalam bentuk fisik, dan lebih terkait dengan informasi, seperti media, perbankan, atau asuransi (Seetharaman, 2020). Perusahaan yang memproduksi produk fisik mengalami situasi yang menantang karena proses produksi dan proses nilai pengiriman memerlukan kontak langsung. Kelompok perusahaan yang terakhir harus menghentikan produksi dan distribusi yang mengakibatkan kesulitan menghasilkan pendapatan. Sementara itu, perusahaan manufaktur yang memproduksi produk fisik yang dikategorikan sebagai kebutuhan esensial—misalnya produk kesehatan, makanan, minuman, produk energi—masih dapat menjalankan operasinya, meskipun ada beberapa perdebatan mengenai kriteria kebutuhan esensial, yang dapat bervariasi antar negara (Wilson C, 2020). Oleh karena itu, perusahaan yang memproduksi produk atau jasa yang

tidak esensial harus mengandalkan kreativitas dan kelincuhan karena kedua faktor penting ini membedakannya dari pesaing di saat situasi pandemic (Seetharaman, 2020). Menanggapi situasi pandemi ini, banyak perusahaan mapan telah berusaha untuk meningkatkan kemampuan digital mereka (Li F, 2020). Hasilnya, kelompok perusahaan yang awalnya tertinggal mampu mempersempit kesenjangan kapabilitas digital, dibandingkan dengan perusahaan baru yang sangat terdigitalisasi. Dengan demikian, kemampuan digital antara kedua kelompok menjadi kabur karena stimulus yang disebabkan oleh pandemi. Dengan pemanfaatan teknologi digital, perusahaan dapat meningkatkan kelincuhannya, sehingga dapat menyesuaikan proses bisnisnya dengan cepat, bukan dalam hitungan bulan tetapi minggu, bahkan hari (Bjorkdahl, 2020). Oleh karena itu, penting untuk dipahami bahwa proses transformasi UKM disebabkan oleh rangsangan eksternal dan terjadi dalam batasan waktu yang terbatas. Perusahaan harus memiliki tingkat kelincuhan tertentu untuk memungkinkan mereka membangun kemampuan yang relevan untuk memanfaatkan peluang yang muncul dari digitalisasi, dan karenanya, mereka mampu menahan tekanan perubahan lingkungan (Seetharaman, 2020).

2.2 Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Model Penelitian

Kerangka model penelitian ini di adopsi dari K. Chirumalla, 2021 yang meneliti mengenai perusahaan industri proses dari yang bersifat tradisional membangun inovasi proses dengan menggunakan adopsi digitalisasi dengan pendekatan kapabilitas dinamis. Dengan mengacu pada model penelitian ini diharapkan dapat diketahui bagaimana BPJS Ketenagakerjaan dapat memanfaatkan teknologi digital untuk melakukan inovasi terhadap pelayanan dan model bisnis di tengah pandemic COVID-19.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian kualitatif, dimana dalam pendekatannya menggunakan studi kasus. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang atau perilaku yang dapat diamati (Bogdan & Taylor, 2002). Karena ketersediaan bukti empiris atau pengembangan teoritis pada kemampuan dinamis untuk inovasi proses dan bagaimana kemampuan suatu organisasi berubah dari kebiasaan lama berubah ke arah digital seperti Edmondson dan McManus, 2007; Santos dan Eisenhardt, 2005; Yin, 2009 dalam industri proses dan penelitian terbaru dari Chirumalla K, 2021 tentang membangun inovasi proses yang diaktifkan secara digital dalam industri proses dengan pendekatan kapabilitas dinamis. Selain itu alasan memilih studi kasus karena lebih cocok untuk penelitian yang bersifat eksplorasi, mencari wawasan baru, dan menghasilkan ide serta hipotesis baru bagi penelitian mendatang.

Menurut Robert K. Yin (2008;1), studi kasus merupakan sebuah metode yang mengacu pada penelitian yang mempunyai unsur *how* dan *why* pada pertanyaan utama penelitiannya dan meneliti masalah-masalah kontemporer (masa kini) serta sedikitnya peluang peneliti dalam

mengontrol peristiwa yang ditelitinya. Studi kasus ini juga lebih menekankan secara teknis sehingga membantu untuk memahami studi kasus secara jelas. Dalam hal ini, desain penelitian yang digunakan ialah desain kasus tunggal, terdapat 3 rasional yang dikemukakan oleh Robert K. Yin:

1. Kasus tersebut mengetengahkan suatu uji penting tentang teori yang ada. Teori tersebut telah menspesifikasikan serangkaian proporsi yang jelas serta keadaan dimana proposisi tersebut diyakini kebenarannya.
2. Kasus menyajikan suatu kasus yang ekstrem atau unik. Yang merupakan situasi umum dalam psikologi klinis, dimana suatu luka atau kelainan spesifik demikian langka sehingga kasus tunggal cukup berharga untuk didokumentasikan dan dianalisis.
3. Kasus berkaitan dengan penyingkapan itu sendiri atau berkaitan dengan tujuan penyingkapan.

Penelitian studi kasus dapat dibedakan menjadi tiga tipe, masing-masing adalah tipe eksplanatoris, yaitu untuk menjelaskan hubungan kausal dalam konteks kehidupan nyata. Tipe eksploratoris, yaitu digunakan untuk mengeksplorasi suatu situasi yang tidak dapat dievaluasi secara intervensi atau berdasarkan single point saja. Dan tipe berikutnya adalah deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan fenomena yang terjadi pada kehidupan nyata. Sementara itu, Yin membagi penelitian studi kasus secara umum menjadi 2 (dua) jenis, yaitu penelitian studi kasus dengan menggunakan kasus tunggal dan jamak/ banyak.

1. Disamping itu, ia juga mengelompokkannya berdasarkan jumlah unit analisisnya, yaitu penelitian studi kasus tunggal holistik (holistic) yang menggunakan satu unit analisis.
2. Desain kasus tunggal terjalin (embedded) yang menggunakan beberapa atau banyak unit analisis. Penelitian studi kasus disebut terpancang (embedded), karena terikat (terpancang) pada unit-unit analisisnya yang telah ditentukan.

Untuk lebih jelasnya, hubungan antar kedua pengelompokkan tersebut, perhatikan tabel jenis-jenis penelitian studi kasus berikut ini:

Holistik(unit analisis tunggal)	Tipe1	Tipe 3
Terjalin(unit multianalisis)	Tipe 2	Tipe 4

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa terdapat 4 (empat) jenis penelitian studi kasus, yaitu:

- Penelitian studi kasus tunggal holistik (jenis 1 dan 2)

Penelitian studi kasus tunggal holistik (holistic single-case study) adalah penelitian yang menempatkan sebuah kasus sebagai fokus dari penelitian.

Yin menjelaskan bahwa terdapat 5 (lima) alasan untuk menggunakan hanya satu kasus di dalam penelitian studi kasus, yaitu:

- a. Kasus yang dipilih mampu menjadi bukti dari teori yang telah dibangun dengan baik. Teori yang dibangun memiliki proposisi yang jelas, yang sesuai dengan kasus tunggal yang dipilih sehingga dapat dipergunakan untuk membuktikan kebenarannya.

- b. Kasus yang dipilih merupakan kasus yang ekstrim atau unik. Kasus tersebut dapat berupa keadaan, kejadian, program atau kegiatan yang jarang terjadi, dan bahkan mungkin satu-satunya di dunia, sehingga layak untuk diteliti sebagai suatu kasus.
- c. Kasus yang dipilih merupakan kasus tipikal atau perwakilan dari kasus lain yang sama. Pada dasarnya, terdapat banyak kasus yang sama dengan kasus yang dipilih, tetapi dengan maksud untuk lebih menghemat waktu dan biaya, penelitian dapat dilakukan hanya pada satu kasus saja, yang dipandang mampu menjadi representatif dari kasus lainnya.
- d. Kasus dipilih karena merupakan kesempatan khusus bagi penelitiannya. Kesempatan tersebut merupakan jalan yang memungkinkan peneliti untuk dapat meneliti kasus tersebut. Tanpa adanya kesempatan tersebut, peneliti mungkin tidak memiliki akses untuk melakukan penelitian terhadap kasus tersebut.
- e. Kasus dipilih karena bersifat longitudinal, yaitu terjadi dalam dua atau lebih pada waktu yang berlainan. Kasus yang demikian sangat tepat untuk penelitian yang dimaksudkan untuk membuktikan terjadinya perubahan pada suatu kasus akibat berjalannya waktu.

Sementara itu, perbedaan antara penelitian studi kasus holistik (jenis 1) dan terpancang (jenis 2) adalah pada jumlah unit analisis yang digunakan. Pada jenis yang pertama, jumlah unit analisis yang digunakan pada umumnya hanya satu atau bahkan sama sekali unit analisisnya tidak

dapat dijelaskan, karena terintegrasi dengan kasusnya. Dalam penelitian studi kasus yang demikian, unit analisis tidak dapat ditentukan karena kasus tersebut juga sekaligus merupakan unit analisis dari penelitian. Sedangkan jenis yang kedua, penelitian studi kasus terpancang memiliki unit analisis lebih dari satu. Hal ini dapat terjadi karena didasari oleh hasil kajian teori yang menuntut adanya lebih dari satu unit analisis. Tuntutan penggunaan lebih dari satu unit analisis biasanya disebabkan oleh tujuan penelitian yang ingin menjelaskan hubungan secara komprehensif dan detail setiap bagian dari kasus secara lebih mendalam. Hal yang perlu diperhatikan adalah bahwa semakin banyak jenis unit analisis yang digunakan, sifat alamiah penelitian akan semakin kabur, karena cenderung menjadi penelitian yang terikat pada keberadaan unit analisisnya.

Dengan merujuk pada rumusan masalah yakni untuk menjawab pertanyaan “bagaimana?” tentang fenomena dalam konteks kehidupan nyata (Yin, 2009) yang jarang terjadi dan tidak dapat diprediksi seperti pandemic COVID-19, dengan demikian sesuai dengan fokus pada penelitian ini. Oleh karena itu penelitian ini mengacu pada (Chirumalla K, 2021) yakni membangun inovasi proses yang diaktifkan secara digital dalam industri proses dengan pendekatan kapabilitas dinamis.

3.2 Strategi Pemilihan Kasus

Lembaga Pemerintah khususnya dibidang organisasi nonprofit, memiliki kendala dalam melakukan adopsti digital karena keterbatasan

dalam banyak aspek dan hierarki yang harus ditempuh. Secara teori, teknologi informasi dan komunikasi menjanjikan efisiensi, kecepatan, serta kemudahan dalam penggunaannya (Sabino M, 2018) namun belum banyak jurnal penelitian yang membahas mengenai hal ini, terlebih dalam prosesnya didorong oleh Pandemic COVID-19.

Dalam penelitian ini peneliti memiliki strategi pemilihan studi kasus menggunakan Lembaga pemerintah yang merupakan organisasi nonprofit yakni BPJS Ketenagakerjaan untuk menggambarkan fenomena yang sedang terjadi. Lembaga ini dipilih berdasarkan alasan sebagai berikut, antara lain:

1. Lembaga sedang melakukan inovasi proses dengan mengadopsi digitalisasi pada kondisi internal maupun eksternal perusahaan
2. Lembaga menganggap adopsi digitalisasi ini sebagai kemampuan utama serta menjadi pembeda dari organisasi pemerintah sejenis maupun perusahaan lain/perusahaan swasta sejenis yang bersifat komersial terlebih situasi pandemic COVID-19
3. Lembaga dapat menyediakan akses ke informan kunci dan ingin berbagi pengalaman terkait fenomena yang diselidiki, dengan harapan data yang diperoleh valid dan mampu menjawab fenomena tersebut.

Dengan berlatar belakang hal tersebut diatas dan diperkuat dengan kondisi Lembaga yang sedang bertransformasi dalam menghadapi

perubahan teknologi yang begitu cepat, untuk memenuhi keinginan pelanggan dan memberikan pelayanan terbaik. BPJS Ketenagakerjaan Yogyakarta memiliki formasi 4 Kantor Cabang Perwakilan dan 1 Kantor Cabang Utama yang nantinya akan dilakukan wawancara secara mendalam kepada top manajemen atau structural dari masing-masing kantor.

3.3 Pengumpulan Data

Dengan merujuk pada penelitian K Chirumalla, 2021, pengumpulan data dilakukan dengan wawancara mendalam, tatap muka, semi terstruktur (Yin, 2009) yang mempromosikan kontak pribadi (Alvesson, 2003). Wawancara semi-terstruktur memberikan fleksibilitas dan informasi yang lebih mendalam dan cocok untuk memahami masalah yang kompleks (Filan, 2005). Diawali dengan personel kunci dengan riwayat kerja yang panjang atau pengalaman luas dalam bidang kerjanya yakni Kepala Kantor Cabang Utama, Kepala Kantor cabang Perwakilan, Kepala Bidang Pelayanan, Kepala Bidang Kepesertaan Korporasi dan Institusi, Kepala Bidang Kepesertaan Program Khusus, Kepala Bidang Manager Kasus, Account Representative, dan Penata Madya Pelayanan. Selama proses wawancara, pengambilan sampel bola salju (Patton, 2002) digunakan untuk mencari informan yang kaya informasi lebih lanjut.

Wawancara mengikuti protokol wawancara yang dilakukan oleh K Chirumalla, 2021 yakni (Kvale, 1996; Yin, 2009) sebagai strategi yang

direkomendasikan untuk meningkatkan studi keandalan kasus (Yin, 2009) itu dikembangkan berdasarkan kerja teoritis pada inovasi proses, kemampuan dinamis, dan digitalisasi. Tujuan penelitian dan definisi inovasi proses dan digitalisasi dikomunikasikan kepada masing-masing informan sebelum memulai wawancara. Bergfors dan Larsson (2009) merekomendasikanya dengan tujuan agar menghindari kebingungan. Mengingat sifat eksplorasi penelitian, protokol dirancang menggunakan tiga kategori: pertanyaan umum, situasi saat ini atau apa adanya dengan kemampuan dinamis untuk inovasi proses (kemampuan untuk merasakan, menangkap, mengkonfigurasi ulang, dan tantangan utama), dan “menjadi” situasi kemampuan dinamis untuk inovasi proses (strategi digitalisasi, kemampuan untuk penginderaan yang diaktifkan secara digital, perebutan yang diaktifkan secara digital, konfigurasi ulang yang diaktifkan secara digital, dan pengaktif kunci), dengan harapan dapat menjawab tujuan utama dari penelitian ini.

Pada saat melakukan semua wawancara dilakukan perekaman dan ditranskripsikan untuk analisis. Validasi responden digunakan untuk memeriksa keakuratan data sehingga potensi salah tafsir dihilangkan, memastikan integritas dan keandalan data. Selanjutnya untuk melengkapi wawancara, data sekunder dikumpulkan dari data internal dan halaman arsip perusahaan yang dapat membantu memperdalam pengetahuan tentang perusahaan dan memvalidasi temuan.

3.4 Analisis Data

Analisis data mencakup tiga kegiatan simultan yakni reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles dan Huberman, 1994), dengan menggunakan analisis tematik (Braun dan Clarke, 2006). Metode sistematis untuk menemukan tema dalam kumpulan data yang kompleks dengan mengkodekan dan mengkategorikan frasa dan tema umum yang diungkapkan oleh orang yang diwawancarai. Fase pertama melibatkan pengenalan data dan tampilan data dengan membaca transkripsi, menandai hal-hal menarik dari setiap wawancara, memindahkan data tersebut ke spreadsheet, dan mengidentifikasi konstruksi serupa dan kemungkinan hubungan (Eisenhardt dan Graebner, 2007) menggunakan analisis wawancara silang.

Prosedur ini diulang untuk membangun kemampuan dinamis yang mencakup keduanya “dengan adanya” dan “menjadi” situasi, tantangan utama, dan pendukung utama. Analisis ini memberikan kategori pertama untuk dimensi yang disebutkan di atas, di mana kode menyatakan pandangan responden dengan kata-kata, maupun istilah mereka sendiri (Miles dan Huberman, 1994). Selanjutnya, analisis dibangun di atas pola yang diidentifikasi dengan membandingkan dan menggabungkan kategori pertama dengan kesamaannya untuk merumuskan tema kedua, yang mewakili kemampuan dan faktor kontekstual yang terkait dengan tantangan utama dan faktor pendukung utama dalam membangun kemampuan dinamis.

Setelah menyusunnya dapat ditarik kesimpulan yang disajikan dalam bentuk tabel struktur. Dengan disajikan dalam bentuk tabel struktur diharapkan ketiga tema ini bersama-sama mewakili “kemampuan dinamis” yang diambil dari analisis tematik. Yang pada akhirnya diharapkan dapat menjawab tujuan dari penelitian ini.

3.5 Profil BPJS Ketenagakerjaan

Sebelum dilakukan penelitian, BPJS Ketenagakerjaan telah memiliki beberapa sistem digitalisasi berbasis *website* yang digunakan oleh internal perusahaan maupun pihak eksternal perusahaan, selain itu juga terdapat aplikasi yang dapat digunakan pada *smartphone* android maupun apple, namun memang dalam penggunaannya tidak begitu optimal dikarenakan peserta jarang menggunakan. Adapun contoh aplikasi berbasis website yang digunakan adalah:

- bpjsketenagakerjaan.go.id sebagai website resmi utama dan memuat halaman menuju website atau portal informatif yang berkaitan dengan instansi.
- eps.bpjsketenagakerjaan.go.id digunakan untuk memunculkan kode pembayaran setiap bulan
- sipp.bpjsketenagakerjaan.go.id digunakan oleh perusahaan untuk melakukan manajemen tenaga kerja, pelaporan, pencetakan dokumen/kartu, hingga pembayaran iuran setiap bulannya.

- hcis.bpjsketenagakerjaan.go.id digunakan oleh pihak internal instansi untuk mengakses hal yang berkaitan dengan manajemen kepegawaian.

Juga kanal-kanal lain yang dapat diakses dari halaman utama website BPJS Ketenagakerjaan.

Lalu untuk aplikasi yang terdapat di *playstore* maupun *Appstore* adalah semula Bernama “BPJSTKU” lalu ketika penelitian ini sedang dilakukan, aplikasi ini dalam tahap penyempurnaan dan berubah nama menjadi “JMO” (Jamsostek Mobile) dengan penambahan fitur-fitur pendukung sesuai yang diharapkan oleh peserta BPJS Ketenagakerjaan.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Profil Perusahaan BPJS Ketenagakerjaan

4.1.1 Sejarah BPJS Ketenagakerjaan.

Penyelenggaraan program jaminan sosial merupakan salah satu tanggung jawab dan kewajiban Negara - untuk memberikan perlindungan sosial ekonomi kepada masyarakat. Sesuai dengan kondisi kemampuan keuangan negara. Indonesia seperti halnya negara berkembang lainnya, mengembangkan program jaminan sosial berdasarkan *funded social security*, yaitu jaminan sosial yang didanai oleh peserta dan masih terbatas pada masyarakat pekerja di sektor formal.

Sejarah terbentuknya PT Jamsostek (Persero) mengalami proses yang panjang, dimulai dari UU No.33/1947 jo UU No.2/1951 tentang kecelakaan kerja, Peraturan Menteri Perburuhan (PMP) No.48/1952 jo PMP No.8/1956 tentang pengaturan bantuan untuk usaha penyelenggaraan kesehatan buruh, PMP No.15/1957 tentang pembentukan Yayasan Sosial Buruh, PMP No.5/1964 tentang pembentukan Yayasan Dana Jaminan Sosial (YDJS), diberlakukannya UU No.14/1969 tentang Pokok-pokok Tenaga Kerja. Secara kronologis proses lahirnya asuransi sosial tenaga kerja semakin transparan.

Setelah mengalami kemajuan dan perkembangan, baik menyangkut landasan hukum, bentuk perlindungan maupun cara penyelenggaraan, pada tahun 1977 diperoleh suatu tonggak sejarah penting dengan dikeluarkannya Peraturan

Pemerintah (PP) No.33 tahun 1977 tentang pelaksanaan program asuransi sosial tenaga kerja (ASTEK), yang mewajibkan setiap pemberi kerja/pengusaha swasta

dan BUMN untuk mengikuti program ASTEK. Terbit pula PP No.34/1977 tentang pembentukan wadah penyelenggara ASTEK yaitu Perum Astek.

Tonggak penting berikutnya adalah lahirnya UU No.3 tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK). Dan melalui PP No.36/1995 ditetapkannya PT Jamsostek sebagai badan penyelenggara Jaminan Sosial Tenaga Kerja. Program Jamsostek memberikan perlindungan dasar untuk memenuhi kebutuhan minimal bagi tenaga kerja dan keluarganya, dengan memberikan kepastian berlangsungnya arus penerimaan penghasilan keluarga sebagai pengganti sebagian atau seluruhnya penghasilan yang hilang, akibat risiko sosial.

Selanjutnya pada akhir tahun 2004, Pemerintah juga menerbitkan UU Nomor 40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional. Undang-undang itu berhubungan dengan Amandemen UUD 1945 tentang perubahan pasal 34 ayat 2, yang kini berbunyi: "Negara mengembangkan sistem jaminan sosial bagi seluruh rakyat dan memberdayakan masyarakat yang lemah dan tidak mampu sesuai dengan martabat kemanusiaan". Manfaat perlindungan tersebut dapat memberikan rasa aman kepada pekerja sehingga dapat lebih berkonsentrasi dalam meningkatkan motivasi maupun produktivitas kerja.

Kiprah Perusahaan PT Jamsostek (Persero) yang mengedepankan

kepentingan dan hak normatif Tenaga Kerja di Indonesia dengan memberikan perlindungan 4 (empat) program, yang mencakup Program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JKM), Jaminan Hari Tua (JHT) dan Jaminan Pemeliharaan Kesehatan (JPK) bagi seluruh tenaga kerja dan keluarganya terus berlanjutnya hingga berlakunya UU No 24 Tahun 2011.

Tahun 2011, ditetapkanlah UU No 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Sesuai dengan amanat undang-undang, tanggal 1 Januari 2014 PT Jamsostek akan berubah menjadi Badan Hukum Publik. PT Jamsostek (Persero) yang bertransformasi menjadi BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) Ketenagakerjaan tetap dipercaya untuk menyelenggarakan program jaminan sosial tenaga kerja, yang meliputi JKK, JKJ, JHT dengan penambahan Jaminan Pensiun mulai 1 Juli 2015.

Menyadari besar dan mulianya tanggung jawab tersebut, BPJS Ketenagakerjaan pun terus meningkatkan kompetensi di seluruh lini pelayanan sambil mengembangkan berbagai program dan manfaat yang langsung dapat dinikmati oleh pekerja dan keluarganya.

Kini dengan sistem penyelenggaraan yang semakin maju, program BPJS Ketenagakerjaan tidak hanya memberikan manfaat kepada pekerja dan pengusaha saja, tetapi juga memberikan kontribusi penting bagi peningkatan pertumbuhan ekonomi bangsa dan kesejahteraan masyarakat Indonesia.

4.1.2 Visi dan misi BPJS Ketenagakerjaan

4.1.2.1 Visi BPJS Ketenagakerjaan

Mewujudkan jaminan sosial ketenagakerjaan yang terpercaya, berkelanjutan, dan menyejahterakan seluruh pekerja Indonesia

4.1.2.2 Misi BPJS Ketenagakerjaan

- Melindungi, melayani, dan menyejahterakan Pekerja dan keluarga
- Memberikan rasa aman, mudah, dan nyaman /untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing peserta.
- Memberikan kontribusi dalam pembangunan dan perekonomian bangsa/ dengan tata kelola baik.

Nilai Budaya BPJS Ketenagakerjaan:

- Iman,
- Ekselen,
- Teladan,
- Harmoni,
- Integritas,
- Kepedulian,
- Anthusias

Service Value BPJS Ketenagakerjaan:

Service Value yang ditanamkan kepada setiap insan BPJS Ketenagakerjaan adalah PRIMA yakni Peduli, Ringkas, Interaktif, Modern, Aktif.

4.1.3 Struktur Organisasi BPJS Ketenagakerjaan

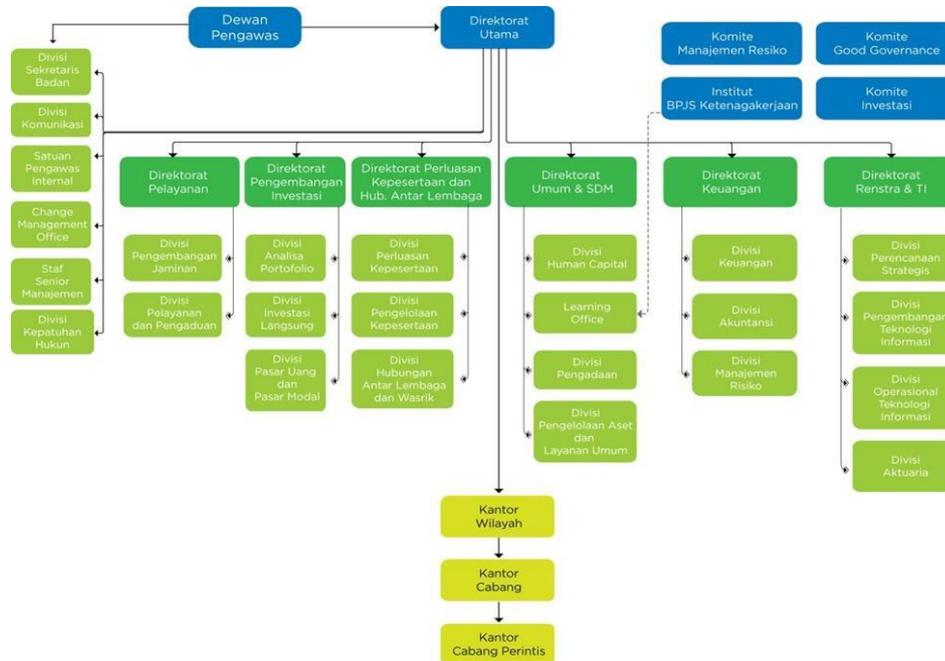
Struktur Organisasi adalah serangkaian bagian dan tugas semua karyawan yang berada dalam suatu organisasi. Dalam organisasi tidak terlepas dari unsur manusia, walaupun peralatan yang digunakan serba modern, sebab dengan manusia peralatan tersebut baru dapat digunakan secara efektif dan efisien. Organisasi sebagai suatu sistem yang terdiri dari 3 unsur yaitu sekelompok orang, kerjasama dan tujuan tertentu.

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang menitikberatkan pada proses mengkombinasikan berbagai macam pekerjaan yang harus mengerjakan suatu pekerjaan dengan fasilitas yang ada sehingga pekerjaan dapat dikerjakan dengan efisien, sistematis, terkoordinir dan terkendalikan. Dilihat dari tugas dan tanggung jawab dan hubungan kerja antara seksi-seksi kerja adalah suatu organisasi instansi, maka keselarasan kerja antara unit kerja dengan unit kerja yang lain biasa terjalin dengan baik.

Dengan adanya bentuk organisasi maka dilihat sampai dimana batas wewenang dan tanggung jawab yang dipikul oleh masing-masing anggota dalam organisasi tersebut, dan bagaimana hubungan antara bawahan dengan atasan, atasan dengan bawahan sehingga tercapai tujuan yang sesuai dengan yang telah direncanakan.

Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan di kota Pekanbaru memiliki satu kantor wilayah dan dua kantor cabang. Dimana susunan Organisasi BPJS Ketenagakerjaan secara menyeluruh yang terdapat pada gambar

berikut ini :



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan

Sebelum dilakukan penelitian, BPJS Ketenagakerjaan telah memiliki beberapa sistem digitalisasi berbasis *website* yang digunakan oleh internal perusahaan maupun pihak eksternal perusahaan, selain itu juga terdapat aplikasi yang dapat digunakan pada *smartphone* android maupun apple, namun memang dalam penggunaannya tidak begitu optimal dikarenakan peserta jarang menggunakan. Adapun contoh aplikasi berbasis website yang digunakan adalah:

- **bpjsketenagakerjaan.go.id** sebagai website resmi utama dan memuat halaman menuju website atau portal informatif yang berkaitan dengan instansi.
- **eps.bpjsketenagakerjaan.go.id** digunakan untuk memunculkan kode

pembayaran setiap bulan

- **sipp.bpjsketenagakerjaan.go.id** digunakan oleh perusahaan untuk melakukan manajemen tenaga kerja, pelaporan, pencetakan dokumen/kartu, hingga pembayaran iuran setiap bulannya.
- **hcis.bpjsketenagakerjaan.go.id** digunakan oleh pihak internal instansi untuk mengakses hal yang berkaitan dengan manajemen kepegawaian.

Juga kanal-kanal lain yang dapat diakses dari halaman utama website BPJS Ketenagakerjaan. Lalu untuk aplikasi yang terdapat di *playstore* maupun *Appstore* adalah semula Bernama “BPJSTKU” lalu ketika penelitian ini sedang dilakukan, aplikasi ini dalam tahap penyempurnaan dan berubah nama menjadi “JMO” (Jamsostek Mobile) dengan penambahan fitur-fitur pendukung sesuai yang diharapkan oleh peserta BPJS Ketenagakerjaan. Pada penelitian ini peneliti mengawali data dengan personel kunci dengan riwayat kerja yang panjang atau pengalaman luas dalam bidang kerjanya yakni Kepala Kantor Cabang Utama, Kepala Kantor cabang Perwakilan, Kepala Bidang Pelayanan, Kepala Bidang Kepesertaan Korporasi dan Institusi, Kepala Bidang Kepesertaan Program Khusus, Kepala Bidang Manager Kasus, Account Representative, dan Penata Madya Pelayanan. Selama proses wawancara, pengambilan sampel bola salju (Patton, 2002) digunakan untuk mencari informan yang kaya informasi lebih lanjut.

Wawancara mengikuti protokol wawancara yang dilakukan oleh K Chirumalla, 2021 yakni (Kvale, 1996; Yin, 2009) sebagai strategi yang direkomendasikan untuk meningkatkan studi keandalan kasus (Yin, 2009) itu

dikembangkan berdasarkan kerja teoritis pada inovasi proses, kemampuan dinamis, dan digitalisasi. Tujuan penelitian dan definisi inovasi proses dan digitalisasi dikomunikasikan kepada masing-masing informan sebelum memulai wawancara. Bergfors dan Larsson (2009) merekomendasikannya dengan tujuan agar menghindari kebingungan. Mengingat sifat eksplorasi penelitian, protokol dirancang menggunakan tiga kategori: pertanyaan umum, situasi saat ini atau apa adanya dengan kemampuan dinamis untuk inovasi proses (kemampuan untuk merasakan, menangkap, mengkonfigurasi ulang, dan tantangan utama), dan “menjadi” situasi kemampuan dinamis untuk inovasi proses (strategi digitalisasi, kemampuan untuk penginderaan yang diaktifkan secara digital, perebutan yang diaktifkan secara digital, konfigurasi ulang yang diaktifkan secara digital, dan pengaktif kunci), dengan harapan dapat menjawab tujuan utama dari penelitian ini.

Pada saat melakukan semua wawancara dilakukan perekaman dan ditranskripsikan untuk analisis. Validasi responden digunakan untuk memeriksa keakuratan data sehingga potensi salah tafsir dihilangkan, memastikan integritas dan keandalan data. Selanjutnya untuk melengkapi wawancara, data sekunder dikumpulkan dari data internal dan halaman arsip perusahaan yang dapat membantu memperdalam pengetahuan tentang perusahaan dan memvalidasi temuan.

4.2 Pendekatan Analisa Studi Dengan Kerangka Kemampuan Dinamis

Kemampuan dinamis yang dimiliki oleh BPJS Ketenagakerjaan Yogyakarta dalam wawancara dengan para *key person* sebagai mana telah disebutkan dalam Bab III, rangkumannya disajikan pada tabel sebagai berikut:

Table 4.1 gambaran umum *key person* sebagai sumber informasi

No	Posisi & Peran	Durasi (menit)	Pengalaman Kerja (tahun)	Background Pendidikan
1	Kepala Kantor Cabang Bantul	33	21	S2
2	Kepala Kantor Cabang Sleman	24	29	S1
3	Kepala Kantor Cabang Gunung Kidul	28	19	S2
4	Kepala Kantor Cabang KulonProgo	15	16	S2
5	Kepala Kantor Cabang DIY	19	24	S1
6	Kepala Bidang KPS	26	22	S1
7	Kepala Bidang KSI	26	21	S1
8	Kepala Bidang Umum SDM	26	14	S2

Kerangka model pada penelitian ini di adopsi dari K. Chirumalla, 2021 yang meneliti mengenai perusahaan industri proses dari yang bersifat tradisional membangun inovasi proses dengan menggunakan adopsi digitalisasi dengan pendekatan kapabilitas dinamis. Dengan mengacu pada model penelitian ini diharapkan dapat diketahui bagaimana BPJS Ketenagakerjaan dapat memanfaatkan teknologi digital untuk melakukan inovasi terhadap pelayanan di tengah pandemic COVID-19.

Setelah dilakukan wawancara, ditambahkan juga data sekunder yang telah dirangkum oleh sistem internal BPJS Ketenagakerjaan berkaitan dengan kendala-

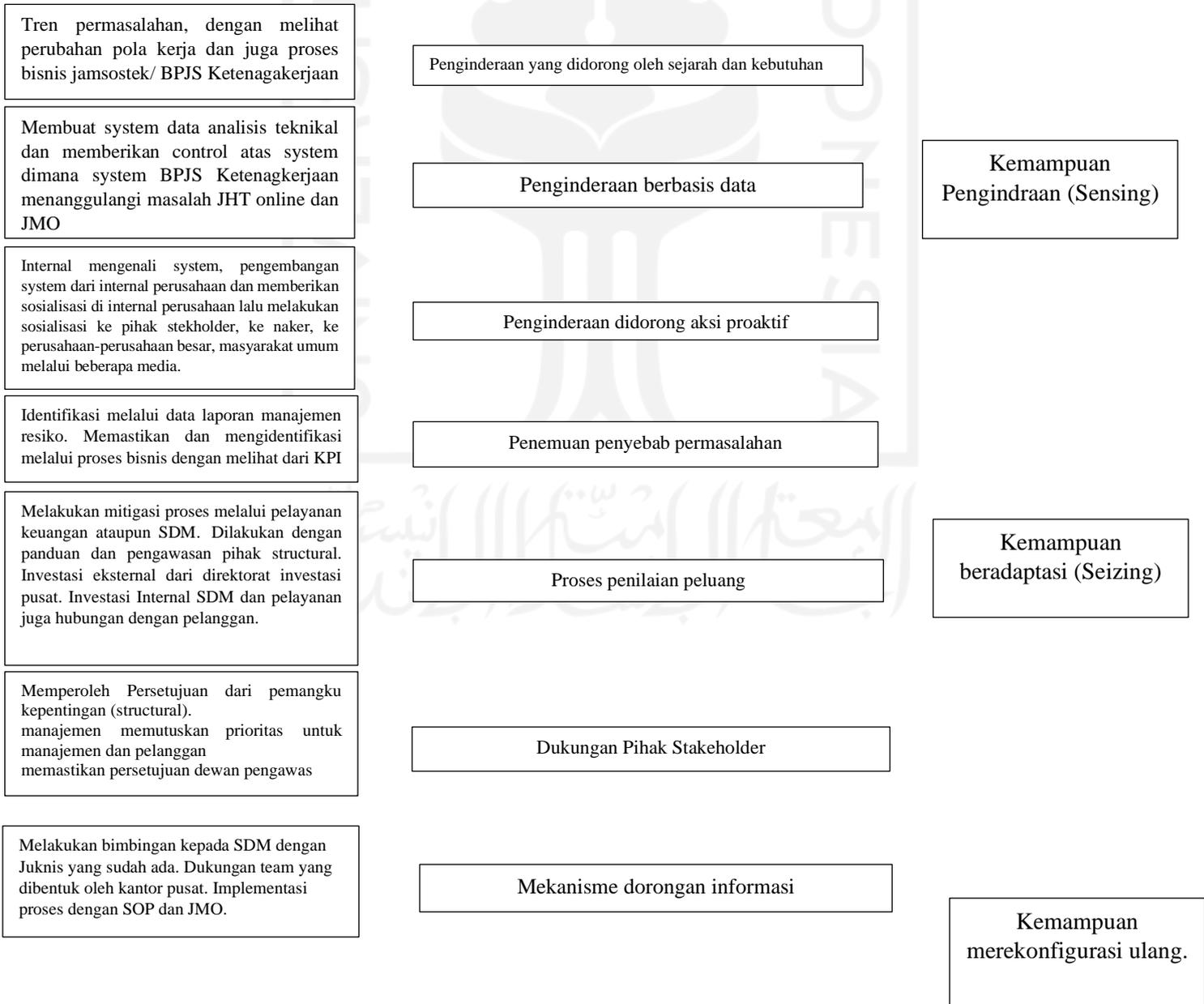
kendala yang dialami ketika mengakses aplikasi digital yang dimiliki oleh BPJS Ketenagakerjaan, antara lain:

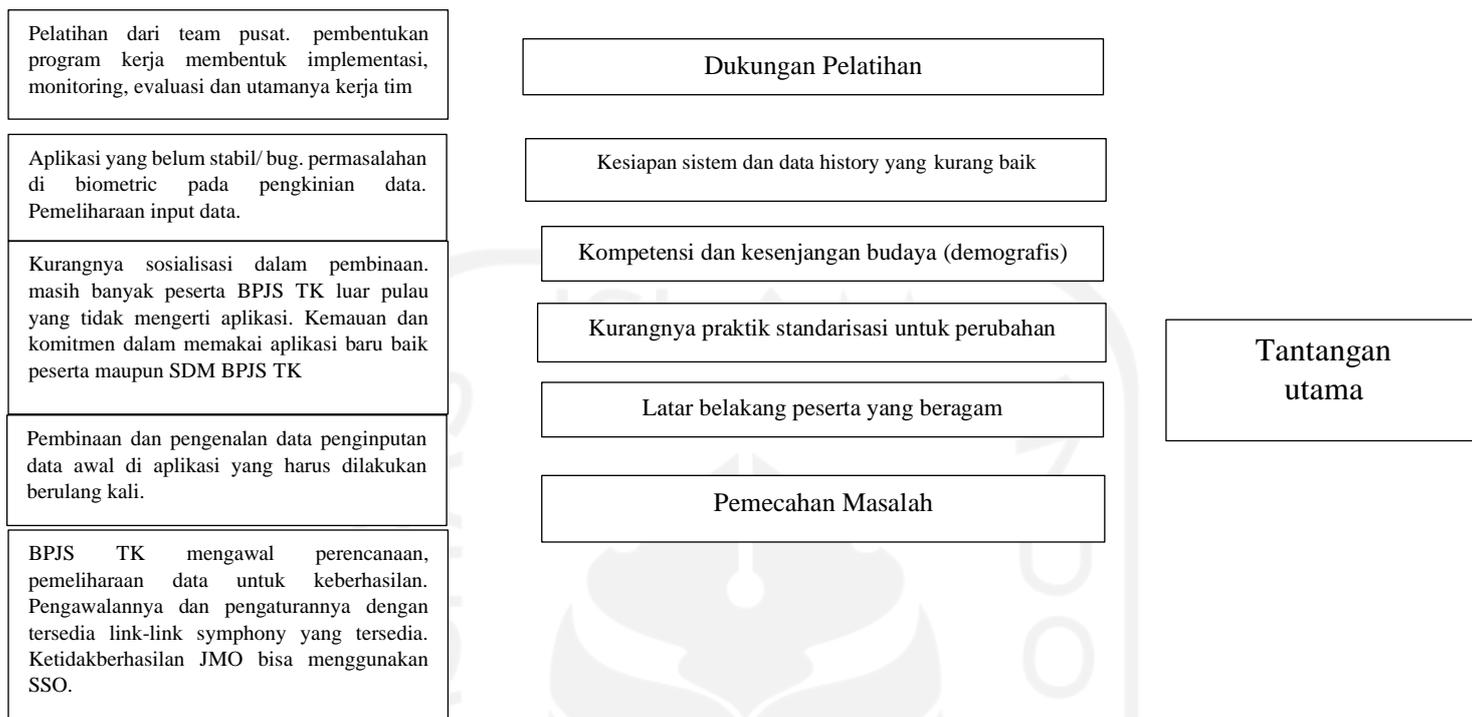
Tabel 4.2 Data Sekunder Kegagalan Sistem yang Dialami Peserta

No	Kendala yang dihadapi	Aplikasi
1.	File kamera terbaca maksimum 2 MB	JMO (Jamsostek Mobile)
2.	Gagal pengkinian data akibat Biometric	JMO (Jamsostek Mobile)
3.	Perubahan data tidak dapat diakomodir (singkronisasi data Tenaga kerja)	JMO (Jamsostek Mobile)
4.	Berhasil registrasi namun saldo kosong/tidak muncul nomor kartu	JMO (Jamsostek Mobile) dan Lepak Asik
5.	Data Kartu peserta tidak ditemukan	JMO (Jamsostek Mobile) dan Lepak Asik
6.	Validitas Data	JMO (Jamsostek Mobile)

Dengan menambahkan data sekunder yang berasal dari sistem internal yang dimiliki oleh BPJS Ketenagakerjaan berupa masalah dan kendala yang dihadapi serta dilakukan pengaduan oleh pengguna aplikasi digital dari BPJS Ketenagakerjaan, diharapkan dapat menjadi data pendukung validitas dalam melakukan penelitian mengenai kapabilitas dinamis yang dimiliki BPJS Ketenagakerjaan dari segi pengalaman yang dimiliki oleh para peserta dari BPJS Ketenagakerjaan.

Selain itu guna menjawab kerangka ini, peneliti menggunakan kerangka kemampuan dinamis untuk proses inovasi yang menggambarkan situasi "as-is" kerangka ini disajikan diikuti oleh tantangan utama dalam konteks yang sama. Kemampuan dinamis untuk proses inovasi yang diaktifkan secara digital yang menggambarkan situasi "to-be" kemudian dijelaskan, diikuti oleh *key enabler* terkait. Akhirnya, kerangka kerja untuk membangun inovasi proses yang diaktifkan secara digital menggunakan kemampuan dinamis mampu diusulkan.





Gambar 4.2. Analisis Empiris

Dalam analisis empiris diatas memunjukkan perusahaan BPJS Ketenagakerjaan yang mana merupakan objek penelitian pada penelitian ini melakukan proses inovasi menggunakan delapan *microfoundations* yakni: penginderaan berbasis dengan data, penemuan akar penyebab yang memungkinkan, proses penilaian peluang, dukungan pihak stakeholder, mekanisme dorongan informasi dan juga dukungan pelatihan. Tiga *microfoundation* awal mewakili kemampuan penginderaan, lalu tiga selanjutnya mewakili kemampuan beradaptasi, dan dua terakhir mewakili kemampuan konfigurasi ulang.

4.2.1 Kemampuan Penginderaan (*Sensing*)

Pada mikrofondasi penginderaan pertama adalah penginderaan yang didorong oleh sejarah dan kebutuhan. BPJS Ketenagakerjaan menggunakan

pendekatan berbasis proses bisnis yang berjalan dan tren covid guna merasakan peluang baru untuk inovasi dimana Tren permasalahan, dengan melihat perubahan pola kerja dan juga proses bisnis jamsostek merupakan mekanisme guna melihat dan merasakan perubahan pada perusahaan salah satunya melalui perubahan internal ataupun eksternal. Dimana internal perubahan dari Astek ke BPJS Ketenagakerjaan. Untuk eksternal perubahan digitalisasi, media sosial dan perubahan akibat tren COVID19 yang mana merubah sistem kerja dari offline ke online.

Ketika tren COVID terjadi dan juga perubahan proses bisnis dari offline ke online terjadi, BPJS Ketenagakerjaan melakukan inovasi dan kemungkinan opsi atau Tindakan akan pengantisipasi dari tren tersebut. Lalu BPJS Ketenagakerjaan melakukan perubahan dikarenakan adanya kondisi yang ikut berubah dimana identifikasi ini merupakan identifikasi yang sangat akurat dimana perubahan atau inovasi dilakukan karena adanya perubahan kondisi. Dalam kondisi tertentu BPJS Ketenagakerjaan merasakan memerlukan adanya perubahan baik perubahan cara bekerja dan juga proses bisnis. Perubahan ini dilakukan juga didorong oleh kebutuhan dari eksternal, oleh karena itu BPJS Ketenagakerjaan akan melakukan perubahan.

“Perubahan itu biasanya terjadi ketika adanya perubahan. Kondisi tertentu perlu perubahan proses bisnis karena memang tuntutan dari utamanya dari eksternal karena kita bergerak di bidang pelayanan sosial, sehingga kebutuhan adanya di eksternal proses bisnis dan perubahan di internal biasanya indra dalam arti tanda-tanda kebutuhan eksternal dan internal ada.” (Hasil Wawancara Kepala Cabang BPJS Ketenagakerjaan Bantul)

Penginderaan berbasis data adalah fondasi mikro kedua untuk kemampuan penginderaan. BPJS Ketenagakerjaan telah memiliki beberapa aplikasi dimana yang dilakukan ialah dengan membuat system data analisis teknikal dan memberikan control atas system dimana system perusahaan dalam menanggulangi masalah internal dan pelanggan yang berubah dari offline ke online adalah aplikasi JHT online dan JMO dimana membantu peserta BPJS Ketenagakerjaan dalam melakukan klaim dan pendaftaran sehingga perubahan ini mampu dihadapi dengan inovasi ini.

Fondasi mikro ketiga adalah penginderaan yang didorong proaktif, di mana perusahaan secara proaktif memulai dari internal perusahaan dengan mengenali system system online yang dipakai lalu pihak BPJS Ketenagakerjaan melakukan pengembangan system dari internal lalu melakukan sosialisasi yang dibutuhkan guna memberikan pengetahuan kepada peserta BPJS Ketenagakerjaan yang mana peserta BPJS Ketenagakerjaan dipenuhi dari usia muda sampai tua, dari yang Pendidikan SD hingga Doktor, dimana perlunya sosialisasi ini mampu membuat peserta lansia memahami lebih mudah mengenai system ini. Sosialisasi ini juga bukan hanya kepada peserta melainkan juga ke pihak stakeholder agar pihak tersebut memahami perubahan yang akan dilakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan. Setelah itu melakukan sosialisasi ke naker dan perusahaan-perusahaan besar lainnya guna mempermudah penggunaan system baru ini. Internal mengenali system, pengembangan system dari internal BPJS Ketenagakerjaan dan memberikan sosialisasi di internal BPJS lalu melakukan sosialisasi ke pihak stakeholder, ke naker, ke perusahaan-perusahaan besar, masyarakat.

4.2.2 Kemampuan Adaptasi (*Seizing*)

Melalui Analisa empiris menunjukkan penemuan penyebab permasalahan yang memungkinkan adalah mikrofondasi pertama dari kemampuan beradaptasi. Pada tahap ini perusahaan mengklasifikasi jenis masalah dan menentukan ruang lingkup juga melacak sumber atau akar permasalahannya. Pertama BPJS Ketenagakerjaan mengklasifikasi jenis masalah melalui data laporan manajemen resiko dimana BPJS Ketenagakerjaan memastikan apakah cara kerja mengacu dari tools nya. Lalu memperhatikan melalui proses keseharian dan proses bisnis yang dilakukan apakah sudah sesuai dengan tata kelola perusahaan. Memastikan dan mengidentifikasi melalui proses bisnis dengan melihat dari KPI. Pendeteksian ini dilakukan dari kinerja atau KPI yang sudah ditentukan dari kantor pusat yang ada di Jakarta. Indikator yang ada telah ditentukan dari segi manajemen risiko juga KPI.

Proses penilaian peluang merupakan mikrofondasi yang kedua. BPJS Ketenagakerjaan melakukan pencegahan guna menciptakan peluang bisnis di tren kondisi saat ini dengan pelayanan keuangan dan sumber manusia yang ada. Sumber daya diawasi oleh pihak structural dan menjalankan melalui panduan yang sudah ada. Peluang investasi yang ada adalah membangun sistem IT dan sumber daya manusia internal perusahaan yang mana merupakan investasi internal yang sangat berharga bagi keberlangsungan dan perkembangan perusahaan. Investasi eksternal yang dimiliki perusahaan ialah investasi yang didapat dari direktorat investasi BPJS Ketenagakerjaan pusat yang terletak Jakarta.

Fondasi mikro yang ketiga pada kemampuan beradaptasi ialah adalah dukungan manajemen. BPJS Ketenagakerjaan mendapatkan dukungan melalui persetujuan dengan diperoleh dari pemangku kepentingan structural yang ada atau stakeholder pada BPJS Ketenagakerjaan. Manajemen BPJS Ketenagakerjaan sendiri memutuskan mendahulukan prioritas untuk manajemen dan pelanggan dengan pelayanan yang dilakukan menggunakan online yang berubah dari offline dengan memastikan prosedur online ini dijalankan melalui persetujuan komite pengarah maka dukungan dari pihak structural membuat proses offline ke online baik proses bisnis, manajemen dan pelanggan didukung pelaksanaannya. Perusahaan membuat template standar atau pedoman yang ada dari BPJS Ketenagakerjaan Pusat yang digunakan tim pengembangan proses untuk menggambarkan peluang terperinci untuk proposal proyek yang di ajukan untuk dukungan dari pihak structural.

4.2.3 Kemampuan Konfigurasi Ulang

Tahap konfigurasi ulang erat kaitannya dengan proses inovasi. Mekanisme dorongan informasi merupakan mikrofondasi yang ada pada kemampuan konfigurasi pertama yang merupakan bagiannya. BPJS Ketenagakerjaan melakukan mekanisme dorongan informasi dengan implementasi dengan melakukan sosialisasi atau bimbingan kepada sumber daya manusia yang ada pada internal perusahaan dengan juknis yang tersedia dari perusahaan itu sendiri. Salah satu cara juga ialah dengan adanya team dari kantor pusat yang dibentuk dengan tujuan mendukung dan membimbing sumber daya manusia guna melakukan pekerjaan yang merubah cara mereka bekerja

dikarenakan adanya perubahan bisnis di BPJS Ketenagakerjaan. Lalu melakukan implementasi proses aplikasi dengan bantuan SOP dan JMO yang memberikan para SDM mampu menerima informasi dengan baik dan mampu berproses dan terbiasa dengan perubahan yang ada.

“Bahwa Ketika ada perubahan hal baru contohnya dalam rutinitas awal dahulu, Ketika klaim tadinya manual kemudian menjadi online, mau tidak mau, mau tidak suka ini memang dipaksa kita harus melakukan perubahan. Saya kira perubahan di BPJS ketenagakerjaan ini perubahan yang bagus kita tidak akan mungkin selalu seperti itu bahwa kedepan semua era digital, semua harus mampu melakukan perubahan segera beradaptasi. Jadi tuntutananya Ketika itu kepada saya, saya akan segera melakukan penyesuaian yang saya tidak tau harus saya tau, saya tidak bisa harus bisa dan itupun harus kemudian juga dilakukan team, karena ini sudah menjadi keputusan manajemen bahwa manajemen melakukan perubahan dalam proses pelayanan dan kepesertaan.” (Hasil Wawancara, Kepala KCP Bantul)

Dukungan pelatihan, ialah mikro fondasi lain untuk kemampuan mengkonfigurasi ulang, mikrofondasi ini melibatkan pelatihan dasar operator. Perusahaan BPJS Ketenagakerjaan melakukan pelatihan yang mana dilakukan dari team pusat yang sudah disediakan guna memberikan pelatihan di lokasi cabang. Lalu dalam melakukan pelatihan BPJS Ketenagakerjaan melakukan pembentukan program kerja dengan menyesuaikan proses bisnis yang berubah. Dari program kerja tersebut kita membentuk implementasi, monitoring juga evaluasi dari program kerja yang mana hal yang paling utama dari pelatihan adalah adanya kerja tim atau Kerjasama antar tim di cabang yang saling membantu dalam melaksanakan proses.

4.2.4 Tantangan Utama

Analisis empiris mengidentifikasi lima tantangan utama dalam merasakan, menangkap, dan mengkonfigurasi ulang kemampuan untuk proses

inovasi: kesiapan sistem dan data *history* yang buruk, kurangnya praktik standarisasi untuk perubahan, kesenjangan kompetensi dan budaya, latar belakang peserta yang beragam dan pemecahan masalah.

Perusahaan menunjukkan ketidaksiapan sistem dan kesiapan data yang buruk, yang memiliki pengaruh besar pada kemampuan penginderaan. Data *history* yang buruk digunakan di BPJS Ketenagakerjaan sebagai kendala utama karena data merupakan inputan awal dari segala yang dapat disajikan dari sistem sebagai identitas dari masing-masing peserta itu sendiri. Oleh karena nya perbaikan data dilakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan sejak tahun 2013 hingga sekarang dengan tujuan didapat pengelolaan *Good Governance*. Tahapan-tahapan yang mereka lakukan untuk menuju data yang bersih adalah dengan membuat aplikasi JMO agar peserta dapat melakukan pengkinian data dengan tujuan data yang lama tidak valid dapat menjadi valid dengan proses tersebut.

Aplikasi yang ada kurang mudah dipahami dan masih banyak komunikasi kepada peserta yang sulit karena aplikasi yang kurang mudah. Dalam aplikasi tersebut sering mengalami permasalahan pada biometric dan pembaharuan data tenaga kerja yang mana mampu menunda perusahaan BPJS Ketenagakerjaan dalam menginput data serta mendapatkan data yang valid dan berkualitas. Maka dari hal ini BPJS Ketenagakerjaan melakukan pemeliharaan dalam menginput data, juga dengan adanya bantuan CSO (Customer Service Officer) dan AR (Account Representative) yang setiap perusahaan miliki dapat membantu menyelesaikan problem dari permasalahan ini walau tidak selamanya efektif.

Kurangnya praktik standarisasi untuk perubahan merupakan tantangan utama lain bagi BPJS Ketenagakerjaan. Dimana kurangnya standar praktik atau standar implementasi penginputan data pada aplikasi yang masih harus dilakukan lebih dari sekali memberikan waktu yang cukup lama untuk penggunaan aplikasi yang dapat menjadi hambatan dalam melakukan proses bisnis karena waktu yang diperlukan untuk melakukannya sangat lama dan menghabiskan banyak waktu dalam penggunaan. Kompetensi dan kesenjangan budaya dalam memperkenalkan system dan aplikasi baru kepada masyarakat merupakan sebuah hambatan yang terjadi di BPJS Ketenagakerjaan salah satunya pada proses pembinaan masih banyak sumber daya manusia yang kurang sabar dalam melakukan pembinaan baik dalam sosialisasi kepada masyarakat juga pembinaan yang mereka ikuti dari kantor pusat. Lalu dikarenakan Indonesia merupakan negara kepulauan yang mana banyak masyarakat masih memiliki tempat tinggal jauh dari kantor BPJS Ketenagakerjaan yang mana sering terletak di kota besar harapan dengan adanya bantuan online ini mampu memberikan kemudahan bagi masyarakat yang jauh dari kota, namun banyak juga sumber daya yang merasa sulit menjangkau dan menerangkan aplikasi juga system kepada masyarakat pelosok. Adapun pihak sumber daya manusia internal BPJS Ketenagakerjaan yang sudah lansia dan kurang mengerti aplikasi ataupun data memiliki nilai kemauan dan komitmen dalam penggunaan aplikasi baru karena dianggap sulit dan tidak mudah.

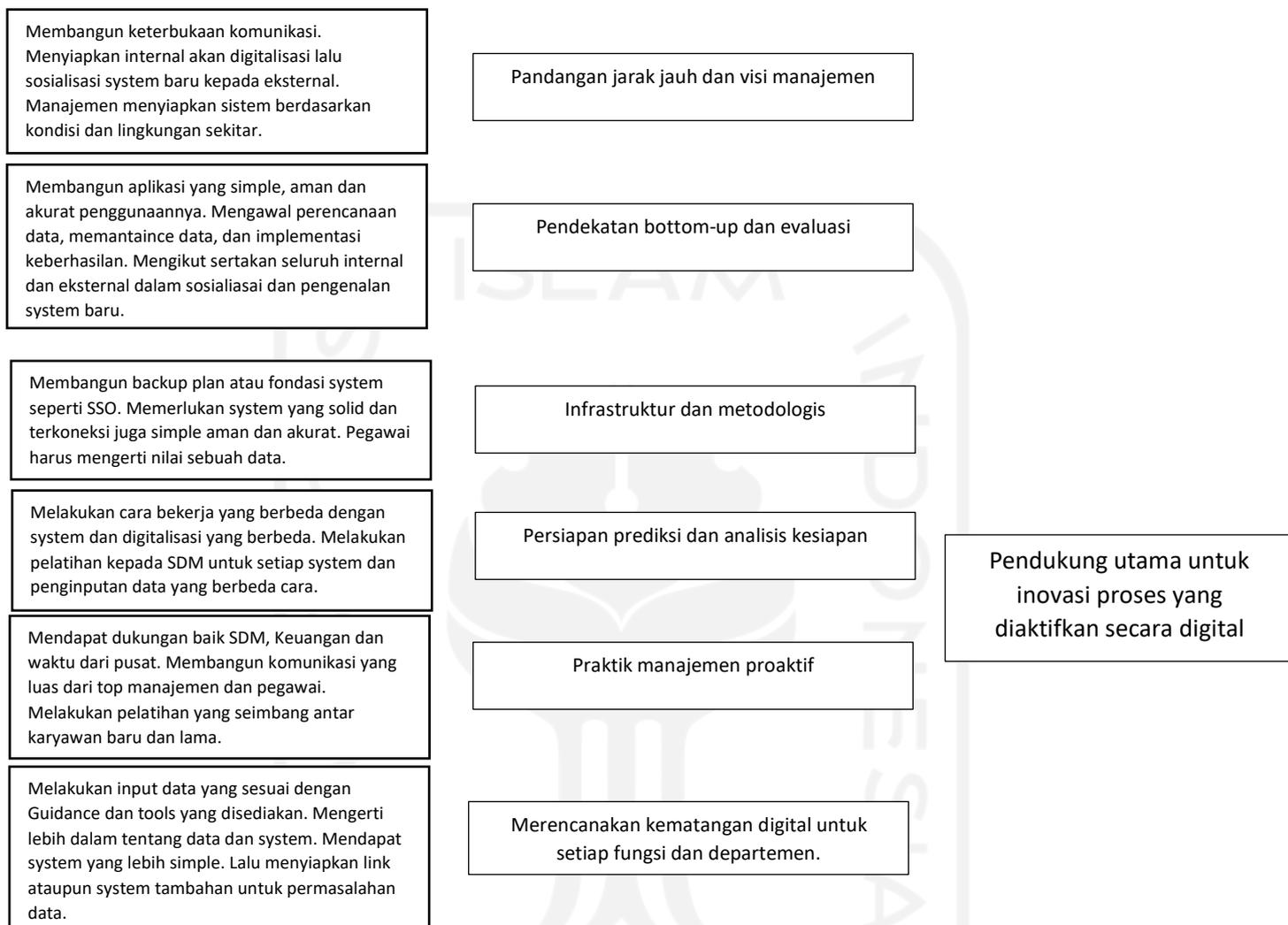
Pemecahan masalah yang terjadi akibat tren Covid-19 ini, BPJS Ketenagakerjaan melakukan beberapa hal yakni mengawali dengan melakukan

perencanaan baik system kerja ataupun data dan juga aplikasi juga proses pengenalan dan juga proses bisnis yang akan berubah lalu melakukan pengawalan atau pemantauan baik pemantauan sumber daya manusia melalui KPI untuk kinerja lalu melakukan pengawalan dan pengaturannya melalui link yang sudah disediakan BPJS Ketenagakerjaan pusat melalui SIMFONI. Lalu, apabila terjadi kegagalan pada salah satu aplikasi ataupun sistem, perusahaan juga menggunakan aplikasi SSO apabila ada ketidakberhasilan pada aplikasi JMO dengan tujuan selalu ada aplikasi cadangan ataupun cara lain untuk mendapatkan solusi yang dialami oleh peserta. Hal ini menjadi beberapa tantangan dan juga penanggulangan yang dilakukan perusahaan guna mencapai keberhasilan dalam perubahan digital ini.

“Fase kuncinya adalah kemauan dan keinginan kita untuk merombak image. karena dulu kita di zaman sebelum era digitalisasi itu kan kita harus bertemu dan sekarang itu kan jadi kita merombak pola pikir dari diri kita sendiri bahwasanya ini lebih mudah.” (Hasil Wawancara, Kakacab Yogyakarta)

4.3 Membangun kemampuan dinamis untuk inovasi proses yang diaktifkan secara digital: situasi "to-be"





Gambar 4.3 Analisis Empiris Inovasi Digitalisasi

4.3.1 Kemampuan penginderaan “Sensing” yang diaktifkan secara digital

Analisis empiris mengidentifikasi empat dasar mikro untuk kemampuan penginderaan yang diaktifkan secara digital: Dukungan skenario perubahan proses, mekanisme umpan balik untuk pengaktifan data, menavigasi tampilan acak dan detail secara visual dengan data, dan memanfaatkan keterlibatan kolaboratif dengan data. Seperti yang terlihat di kerangka analisis diatas fondasi

mikro pertama adalah dukungan skenario perubahan proses. BPJS Ketenagakerjaan mengakui bahwa digitalisasi dan tren masalah memungkinkan BPJS Ketenagakerjaan mengaktifkan skenario perubahan proses bisnis internal untuk kebutuhan eksternal. Dimana perubahan yang diakibatkan kondisi membuat perusahaan atau organisasi harus melakukan perubahan proses bisnis. Sesuai yang dikatakan kepala cabang BPJS Ketenagakerjaan Bantul bahwa kebutuhan eksternal dikarenakan perubahan kondisi mengharuskan internal lebih peka dalam menyediakan kebutuhan eksternal atau pihak eksternal yang mempengaruhi proses perusahaan.

“Kodisi tertentu perlu perubahan proses bisnis karena memang tuntutan dari utamanya dari eksternal karena kita bergerak di bidang pelayanan sosial, sehingga kebutuhan adanya di eksternal proses bisnis dan perubahan di internal biasanya indra dalam arti tanda-tanda kebutuhan eksternal dan internal ada.” (Hasil Wawancara, Kepala Cabang BPJS TK Bantul).

Dalam membuat perubahan karena kondisi Covid-19 yang mengharuskan perusahaan mengubah proses bisnis dari offline ke online yang mana juga membuat perusahaan seperti BPJS Ketenagakerjaan melakukan sosialisasi internal untuk inovasi lalu sosialisasi kepada stakeholder dan peserta dengan *guidance* yang telah disediakan kantor pusat guna membantu kantor BPJS Ketenagakerjaan cabang dalam melaksanakan perubahan proses bisnis ini. Lalu perubahan juga mengharuskan perusahaan seperti BPJS Ketenagakerjaan dimana peserta yang ada tidak semua berumur muda melainkan lansia dan masyarakat yang berumur diatas 40 tahun. Dalam melakukan perubahan proses ini perusahaan melakukan pengenalan dengan cara yang sesuai dengan peserta dan kondisi, tidak hanya BPJS Ketenagakerjaan diharuskan melihat peserta

melainkan karyawan internal yang mana juga merupakan masyarakat yang tidak semua berusia muda dan berada di luar kota yang mana kota tersebut belum tentu memiliki teknologi yang sama berkembangnya di daerah Jawa. Oleh karenanya dengan mendorong SDM Internal melalui pelatihan yang dilakukan berkala setiap triwulan, pendampingan dengan manual book, serta adanya *coaching* yang dilakukan oleh pimpinan masing-masing unit merupakan cara yang telah disediakan oleh manajemen di Kantor pusat agar didapatkan hasil yang optimal untuk melancarkan proses perubahan yang cepat dan *massive* ini.

“Membuat program kerja berdasarkan kearifan lokal karena di setiap daerah berbeda. Potensi boleh sama tapi permasalahan berbeda-beda. Atau bisa jadi masalah sama tapi solusi berbeda-beda. Tidak bisa topdown, aturan boleh topdown tapi implementasinya menyesuaikan dengan kondisi kearifan lokal/daerah masing-masing. Dengan cara *connecting* atau membangun komunikasi dengan pihak eksternal atau stakeholder baik formal maupun informal. Karena kita tidak bisa berjalan sendiri, kita bekerjasama dengan stakeholder eksternal”. (Hasil Wawancara, Kepala Cabang BPJS TK Bantul).

Namun dengan adanya digitalisasi membuat proses perubahan bisnis dan pengenalan terhadap teknologi menjadi sangat lebih mudah. Dimana BPJS Ketenagakerjaan mampu dibantu sekali dengan adanya digitalisasi ini di kondisi Covid-19 ini yang mana mampu memberikan kebutuhan yang diperlukan baik peserta, pegawai ataupun pihak eksternal lainnya. Kemampuan penginderaan kedua yang diaktifkan secara digital ialah Mekanisme loop umpan balik guna mengaktifkan data. Melakukan prediksi melalui data ialah dengan selalu melihat keefektifan system melalui JMO. Memprediksi efektif system tenaga kerja melalui JMO. Selain itu BPJS Ketenagakerjaan juga melakukan deteksi masalah yang terjadi di dalam kantor melalui aplikasi SIMRK yang dapat mengelola risiko yang mungkin timbul dari setiap kegiatan dalam proses bisnis baik internal

maupun eksternal, yang mana di dalam manajemen resiko sudah terangkum jelas mengenai masalah baik permasalahan kepegawaian dan juga kepesertaan manajemen dan di dalam setiap bulannya BPJS TK melakukan laporan per 3 bulan sekali. Dimana setiap permasalahan sudah memiliki alat atau solusinya masing masing. Dimana tugas karyawan hanya melakukan pekerjaan. Dalam pengoptimalan hasil pegawai BPJS TK juga diberikan kesempatan berimprovisasi dalam penyelesaian masalah. BPJS Ketenagakerjaan juga melakukan deteksi masalah melalui data dari monitoring, evaluasi yang dilakukan secara berkala dan terus menerus.

“Karena setiap bulan kita juga melaporkan dan setiap 3 bulan 1x kita harus membuat skala prioritas. Untuk solusi-solusinya mengidentifikasi sudah ada tools nya. Jadi tinggal menjalankan. Kita bisa improvisasi selama tidak menambahkan, mengurangi makna dari aturan/ proses bisnis yang ada. Untuk mengoptimalkan hasil itu maksudnya improvisasi.” (Hasil Wawancara, Kepala BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bantul).

Fondasi mikro yang ketiga untuk kemampuan penginderaan yang diaktifkan secara digital adalah menavigasi tampilan acak dan detail secara visual dengan data. BPJS Ketenagakerjaan melakukan tahap ini dengan melakukan dan melihat proses bisnis secara keseharian dengan menyesuaikan SOP dan tata Kelola yang telah ada pada BPJS memiliki Juknis beserta guidance yang telah ditetapkan oleh kantor pusat untuk tetap membuat proses bisnis berjalan semestinya sesuai dengan apa yang dituju perusahaan meski proses bisnis berubah banyak dengan keadaan yang memaksa, baik proses bisnis harus tetap berada pada jalurnya yang mana sesuai dengan tata Kelola yang tertera. Melihat juga mendeteksi kinerja melalui KPI dimana KPI ini telah di tentukan BPJS

Ketenagakerjaan pusat. Hal ini berguna membantu melihat permasalahan baik pelayanan juga kepegawaian yang ada di kantor. Dalam permasalahan pelayanan mampu dilihat indikator apa yang tidak tercapai atau tidak berhasil dan menyelesaikannya melalui solusi yang ada pada KPI. Manajemen di permudah dengan adanya bantuan dari KPI dan juga aplikasi SIMRK sebagai pengelola manajemen resiko yang digunakan, dimana ini membantu dalam mengelola bisnis karena adanya perubahan bisnis.

“Di era digitalisasi membantu, tidak hanya solusi bahkan jadi halnya utamanya menyelesaikan tantangan ini. InsyaAllah permasalahan bisa diatasi dengan digitalisasi, Kecepatan, keakuratan, keamanan data, keamanan informasi semua bisa diatasi dengan digitalisasi.” (Hasil Wawancara, Kepala BPJS Ketenagakerjaan Cabang Bantul)

Keempat terdapat fondasi mikro yakni memanfaatkan keterlibatan kolaboratif dengan data. Dengan adanya digitalisasi ini sendiri membantu BPJS sangat terbantu baik melakukan kegiatan internal dan juga kegiatan eksternal. Misalnya perusahaan dalam melakukan kepesertaan dengan adanya digitalisasi terutama dikarenakan adanya pandemic membantu melalui aplikasi-aplikasi yang disediakan guna mencegah tatap muka. Penggunaan digitalisasi di dalam kantor juga sangat membantu akses informasi yang lebih mudah di dapat oleh pegawai dimana koordinasi atau rapat Ketika ada informasi baru mampu di dapat kapanpun dan dimanapun melalui *zoom*. Dalam melaksanakan dan melakukan pelatihan akan aplikasi dan software yang ada dari BPJS, kantor pusat tidak semerta merta hanya memberi aplikasi tersebut melainkan ada dukungan team pusat yang membantu internal cabang dalam mengerti dan melakukan pelathian untuk peserta dan juga internal cabang. Adanya digitalisasi juga membantu

pengawasan keuangan yang mana dapat diawasi dengan adanya digitalisasi ini tidak memerlukan adanya tatap muka langsung pihak internal mampu mendapat akses informasi keuangan dan pengawasan *fraud* pun lebih mudah dijalankan oleh pusat.

“Kemudian mendeteksi masalah dengan teknologi ini kita lebih mudah terjadi fraud dari internal juga maupun dari eksternal.” (Hasil Wawancara, Kepala Bidang Kepesertaan Koorporasi dan Institusi)

4.3.2 Kemampuan adaptasi “*Seizing*” yang diaktifkan secara digital

Analisis empiris menunjukkan terdapat tiga mikro foundation dalam kemampuan adaptasi atau *seizing* yakni, yang pertama melakukan lapisan data dimana BPJS melakukan mikrofoundation ini dalam langkah digitalisasi yakni dengan melakukan maintenance atau pemeliharaan data guna membuat data secara keseluruhan berhasil. Dimana pemeliharaan ini dilakukan dimulai dari merencanakan hingga pelaksanaannya guna mencapai keberhasilan dalam penggunaan data baik penggunaan eksternal dan internal. Dalam membantu pengawasan dan pengaturan data BPJS memiliki link-link yakni symphony yang di dalamnya terdapat langkah langkah perbaikan data dan penginputan data agar mampu segera di perbaiki. Permasalahan permasalahan lain yakni permasalahan JMO biasanya di sarankan menggunakan SSO. Di BPJS Ketenagakerjaan digitaliasasi sangat digunakan. Salah satunya terlihat dari contoh diatas dalam proses input data selalu memiliki rencana lain guna tetap melakukan pekerjaan dengan sesuai.

“Kalau yang saya ketahui terkait dengan data ini BPJS mengawal perencanaan itu pasti kemudian, me maintain data itu pasti kemudian kedalam tingkat keberhasilan pelaksanaannya. Pengawalannya dan pengaturannya mungkin saat ini tersedia link-link ketika ada permasalahan dengan symphony saya rasa itu bagian dari mengatur bagaimana Ketika ada permasalahan terkait dgn data dan sebagainya kita perlu eskalasi, kita masuk ke symphony misalnya. Saya rasa BPJS sudah menyiapkan itu juga untuk bagaimana inputan itu berhasil. Termasuk JMO tidak berhasil ada SSo. Itu saya rasa bagaimana dari bagian upayakan bagaimana inputan itu berhasil. Ketika ada plan A plan B bahwa proses itu harus berhasil.” (Hasil Wawancara, Kepala KCP Sleman).

Fondasi mikro yang kedua ialah tim lintas fungsi yang cepat. BPJS Ketenagakerjaan dalam melaksanakan digitalisasi dilakukan dengan hubungan antar cabang. Dimana dengan digitalisasi ini sangat terbantu baik hubungan antar cabang yang bisa dilakukan dengan cepat juga antar kantor pusat. Dimana dengan adanya digitalisasi ini mampu merangsang SDM untuk lebih pintar dalam mengikuti perubahan. SDM dituntut dengan cerdas dalam beradaptasi dengan keadaan. Proses bisnis yang ada merubah gaya mereka dalam bekerja dari offline ke online. Dimana BPJS Ketenagakerjaan menuntut perubahan bisnis ini diikuti seluruh pegawai dan peserta karena menganggap perubahan digitalisasi ini baik bagi keseluruhan perusahaan. Perusahaan juga melakukan persiapan dalam menghadapi digitalisasi dimana SDM yang telah lama di BPJS Ketenagakerjaan diberikan pelatihan dan juga konseling yang sesuai dengan arah dan jalan kerja mereka. Lalu untuk pegawai baru, perusahaan telah menyiapkan seleksi yang ketat dimana setiap SDM yang diterima haruslah sesuai dengan kompetensi yang ada.

“Saya kira perubahan di BPJS ketenagakerjaan ini perubahan yang bagus kita tidak akan mungkin selalu seperti itu bahwa kedepan semua era digital, semua harus mampu melakukan perubahan segera beradaptasi. Jadi tuntutananya Ketika itu kepada saya, saya akan segera melakukan penyesuaian yang saya tidak tau harus saya tau, saya tidak bisa harus bisa dan itupun harus kemudian juga

dilakukan team, karena ini sudah menjadi keputusan manajemen bahwa manajemen melakukan perubahan dalam proses pelayanan dan kepesertaan.” (Hasil Wawancara, Kepala KCP Sleman).

BPJS Ketenagakerjaan juga mengaktifkan mikrofondasi strategi pengembangan digital berkelanjutan. Dimana perusahaan memerlukan hal ini guna melakukan proses digitalisasi lebih lanjut untuk bersaing dengan perusahaan lain. Beberapa hal yang dilakukan oleh BPJS Ketenagakerjaan dengan membuat program kerja yang didasarkan prioritas dan daerah yang ada. Program kerja ini harus sesuai dengan kebutuhan dan juga kondisi peserta dan pegawai BPJS Ketenagakerjaan sendiri. Program kerja yang menyulitkan sering kali membuat perusahaan mudah tertinggal. Seperti melakukan pelatihan di daerah terpencil mampu memudahkan BPJS dalam berproses dan bekerja. Dimana pelatihan yang dibantu tim pusat menjadikan program kerja berupa pelatihan dan pengenalan system baru ini menjadi lebih efektif. Pekerja lama yang menjadi prioritas pelatihan menjadi program yang sesuai guna menjadi strategi digitalisasi berkelanjutan, pelatihan kepada pegawai lama memberikan keuntungan untuk memberikan kinerja perusahaan dalam beradaptasi dengan digitalisasi lebih cepat.

4.3.3 Kemampuan konfigurasi ulang yang diaktifkan secara digital

Dalam kemampuan konfigurasi ulang yang diaktifkan dengan digital pada kerangka mencakup empat fondasi mikro yakni yang pertama integrasi antara proses juga pengetahuan IT. BPJS Ketenagakerjaan melakukan beberapa cara yakni dengan melakukan penyesuaian cara kerja kepada pekerja untuk menghadapi digitalisasi. Penyesuaian di perusahaan terhadap digitalisasi sudah dilakukan sejak lama namun belum berskala besar seperti absensi yang sejak lama dilakukan secara digital dimana terdapat log-log yang harus diisi yakni berupa kegiatan, apa yang harus dikerjakan dan ini bisa dan mampu dimonitor secara langsung, surat disposisi yang sudah digital, maupun monitoring evaluasi berupa data digital.

Dengan pekerjaan melalui digital yang dilakukan secara komprehensif melalui petunjuk berupa juknis ataupun *guidance* yang ada agar bekerja sesuai dengan digitalisasi yang diterapkan. Pekerja juga dibimbing dan dimonitor oleh pusat. Dengan adanya digitalisasi bimbingan dan juga monitoring mampu dilakukan secara digital atau online dimana BPJS juga terasa sangat mudah dalam implementasi digitalisasi dipermudah dengan adanya template yang ada, dengan adanya template tersebut membantu pekerja bekerja sesuai dengan apa yang harus dikerjakan dengan meminimalisir terjadinya *human error* yang mungkin terjadi dengan adanya digitalisasi ini.

Lalu yang kedua adanya mikro fondasi yakni mekanisme pelatihan strategis dimana BPJS melakukannya dengan beberapa hal yakni salah satunya menyesuaikan cara berfikir antar pekerja, peserta dan pihak pihak yang terlibat

dengan cepat dan akurat. Lalu perusahaan juga menggunakan digitalisasi sebagai cara melakukan diskusi secara realtime dimana pun dan kapanpun sesuai dengan informasi yang harus diberikan dengan secara cepat. Digitalisasi membantu komunikasi berjalan dengan baik dan membantu penyebaran informasi yang penting secara cepat sehingga tidak ada pegawai yang akan tertinggal informasi. Lalu dengan adanya digitalisasi ini pelatihan konseling untuk SDM mampu dilakukan secara merata.

Mikro fondasi yang ketiga ialah visi manajemen dan pandangan yang panjang dimana perusahaan perlu lebih keras lagi dalam melakukan keterbukaan komunikasi didalam manajemennya. Hal ini mampu membantu BPJS Ketenagakerjaan dalam melakukan digitalisasi dengan lebih mudah dan lebih terarah dengan manajemen yang komunikasinya terbuka keluhan beserta kesulitan yang dihadapi karyawan akan sangat mudah di atasi karena adanya keterbukaan komunikasi membuat BPJS dalam mengelola kesulitan dan mengelola SDM menghadapi digitalisasi lebih mudah. Persiapan internal yang terlebih dahulu harus dilakukan guna menyiapkan pihak eksternal dalam digitalisasi sangatlah penting dilakukan agar digitalisasi berhasil. Lalu yang terakhir manajemen harus menyiapkan system dengan melihat kondisi, dan budaya agar tidak ada ketertinggalan di setiap sudut lingkungan yang ada. Karena kerap ditemukan peserta BPJS Ketenagakerjaan yang belum peka akan teknologi yang membuat manajemen harus bisa menyiapkan system yang ramah dan mampu dimengerti terutama kepada peserta BPJS Ketenagakerjaan.

“Membuat program kerja berdasarkan kearifan lokal karena di setiap daerah berbeda. Potensi boleh sama tapi permasalahan berbeda-beda. Atau bisa jadi masalah sama tapi solusi berbeda-beda. Tidak bisa topdown, aturan boleh topdown tapi implementasinya menyesuaikan dengan kondisi kearifan lokal/daerah masing-masing. Dengan cara mengconecting atau membangun komunikasi dengan pihak eksternal atau stekholder baik formal maupun informal. Karena kita tidak bisa berjalan sendiri, kita bekerjasama dengan stekholder dieksternal.” (Hasil Wawancara, Kepala Cabang BPJS Bantul)

Mikro fondasi yang diaktifkan terakhir ialah pendekatan bottom-up dan evolusioner. Pendekatan melalui pengawalan perencanaan data dimana manajer atau manajemen tingkat atas mengkaji, merencanakan dan juga melakukan implementasi keberhasilan sistem secara bersama sama dengan seluruh bagian dan elemen dalam manajemen.

Dalam sebuah sistem BPJS Ketenagakerjaan melakukan evaluasi bahwa saat ini dan di masa mendatang penting bagi perusahaan memiliki aplikasi yang lebih akurat dan simple dimana saat ini perusahaan sedang membangun aplikasi atau sistem yang aman, simpel dan akurat dalam penggunaannya. Dengan adanya sistem bernama HCIS atau Human Capital Information System ini diharapkan manajemen dapat mengelola data inputan dan menjadikannya sebagai bahan pengambilan keputusan yang akurat. Dalam hal ini untuk menguji keberhasilan seperti yang telah dikatakan sebelumnya bahwa mengikut sertakan antara internal dan eksternal sangat membantu untuk digitalisasi kedepannya.

Keterlibatan pihak eksternal dalam membantu keberhasilan digitalisasi ini sangat mampu memberikan dampak yang besar kepada perusahaan. Pihak internal di harapkan mampu dibantu dengan dukungan tim dari kantor pusat BPJS, dan eksternal mampu disosialisasikan oleh tim internal, dengan kerjasama

seluruh pihak memberikan kemudahan serta keberhasilan BPJS dalam berdigitalisasi kedepannya.

4.3.4 Pengaktif utama untuk inovasi proses yang diaktifkan secara digital

Pada kerangka empiris di kerangka analisa terdapat empat pendukung utama guna membangun kemampuan dinamis guna inovasi proses yang diaktifkan secara digital yakni yang pertama ialah, infrastruktur dan definisi metodologis dimana BPJS banyak melakukan backup plan yang mana mampu menjadi opsi apabila sistem tidak berfungsi atau mengalami kendala yakni sistem JMO yang tidak berfungsi mampu digantikan dengan SSO.

Lalu keperluan sistem dimana selanjutnya penting mengembangkan sistem yang lebih mudah dan ramah kepada seluruh masyarakat juga akurat dengan keakuratan data, sangat membantu perusahaan dalam berdigitalisasi karena sistem yang akurat mampu memberikan informasi yang akurat dan keakuratan informasi ini meminimalisir asimetri informasi di dalam perusahaan. Pegawai juga dalam menghadapi digitalisasi harus mampu mengerti data, cara menggunakan data dan yang terpenting ialah pegawai mengerti nilai sebuah data, dimana hal ini sangat membantu perusahaan dapat mengelola data data dan mendapat informasi yang akurat bukan hanya dari teknologi melainkan SDM. Dalam hal ini perusahaan telah mengantisipasi dan melakukan percepatan dengan cara melakukan coaching maupun pelatihan yang rutin dilakukan sesuai dengan *job title* yang dimiliki dan kebutuhan manajemen.

Mikrofondasi yang kedua ialah mempersiapkan kesiapan prediktif dan analitis, dengan adanya kondisi yang sering berubah ubah perusahaan seperti

BPJS Ketenagakerjaan harus siap melakukan cara bekerja yang berbeda dengan menggunakan sistem dan digitalisasi yang berbeda juga, absensi dan seluruh pekerjaan dilakukan secara digital, maka sumber daya manusia harus mampu bekerja sama dan adaptif dalam bekerja. Mereka harus dapat bekerja dengan data di lapisan yang berbeda di masa mendatang untuk memastikan bahwa data dipelihara, dikendalikan, dan dikumpulkan dengan benar (Chirumalla, 2021). Dimana perusahaan diharuskan berubah cepat dengan keadaan pandemi. BPJS juga menerapkan sistem yang berbeda dengan penginputan data yang berbeda seperti umumnya. Memberikan pelatihan tentang manajemen data dan *knowledge* tentang betapa pentingnya kelengkapan dokumen yang harus dikumpulkan oleh peserta merupakan hal yang wajib dan tidak boleh ditolerir oleh setiap pegawai yang dimiliki oleh BPJS Ketenagakerjaan. Dengan adanya single NIK dan kelengkapan data yang baik akan memudahkan pegawai dalam pendeteksian dan validitas data sehingga peserta yang klaim tidak was-was saldonya tertukar, begitu juga dengan pegawai yang memproses klaim. Selain itu di level pusat juga dibentuk Divisi sendiri berkaitan dengan manajemen data. Sehingga diharapkan data yang dimiliki bisa bersifat *Good Governance*.

Dengan keadaan yang mendesak BPJS Ketenagakerjaan sangat harus mampu mengubah sistem input data dengan meminimalisir risiko kemungkinan adanya masalah seperti yang sudah disebutkan dengan membuat link-link seperti simfoni untuk menjadi rencana cadangan apabila ada error dalam sistem penginputan data ataupun kegagalan sistem lainnya, karena simfoni membantu menghubungkan tim IT pusat dengan pegawai yang berada dilapangan ataupun

dicabang terkecil dari struktur organisasi . Hal ini berarti BPJS Ketenagakerjaan secara cepat dan tepat mengubah cara bekerja mereka untuk menyesuaikan dengan kondisi yang ada.

“Dengan adanya covid ini nggak menyangka menjadi seperti ini, setelah adanya kasus ini perusahaan mau gak mau harus cepat berubah bagaimana mengatasi masa pandemic ini” (Hasil Wawancara, Kepala KC Sleman).

Mikrofondasi yang ketiga ialah praktik manajemen proaktif dimana BPJS melakukan mikrofondasi ini dengan beberapa cara, dengan digitalisasi dan keadaan yang memaksa perusahaan baik internal ataupun eksternal berubah dan ini menjadikan BPJS Ketenagakerjaan cabang merasa kesulitan mengejar ketertinggalan dengan BPJS Ketenagakerjaan pusat, namun praktik proaktif yang dilakukan BPJS pusat melakukan dukungan baik untuk dukungan pelatihan SDM lalu keuangan dan investasi yang lainnya yang dilakukan BPJS pusat guna mendukung digitalisasi untuk kantor cabang.

Lalu guna memperkuat digitalisasi, perusahaan juga selalu membangun komunikasi dengan baik dari top manajemen hingga pegawai agar mampu meminimalisir *human error* dan agar tidak terjadi tidak tahuan akan penggunaan sistem. Maka dengan itu BPJS Ketenagakerjaan selalu memberikan juknis ataupun guidance, sosialisasi internal, serta pelatihan dan *baby sitting* kepada penanggung jawab dimasing-masing bidang. Lalu melakukan keterbukaan komunikasi melalui zoom dan webinar guna mempermudah komunikasi dan penyampaian informasi, serta adanya monitoring dan evaluasi untuk melihat kendala dan permasalahan yang dihadapi tenaga kerja dilapangan dengan harapan mendapatkan pemecahan masalah yang sesuai. Lalu seperti yang disebutkan

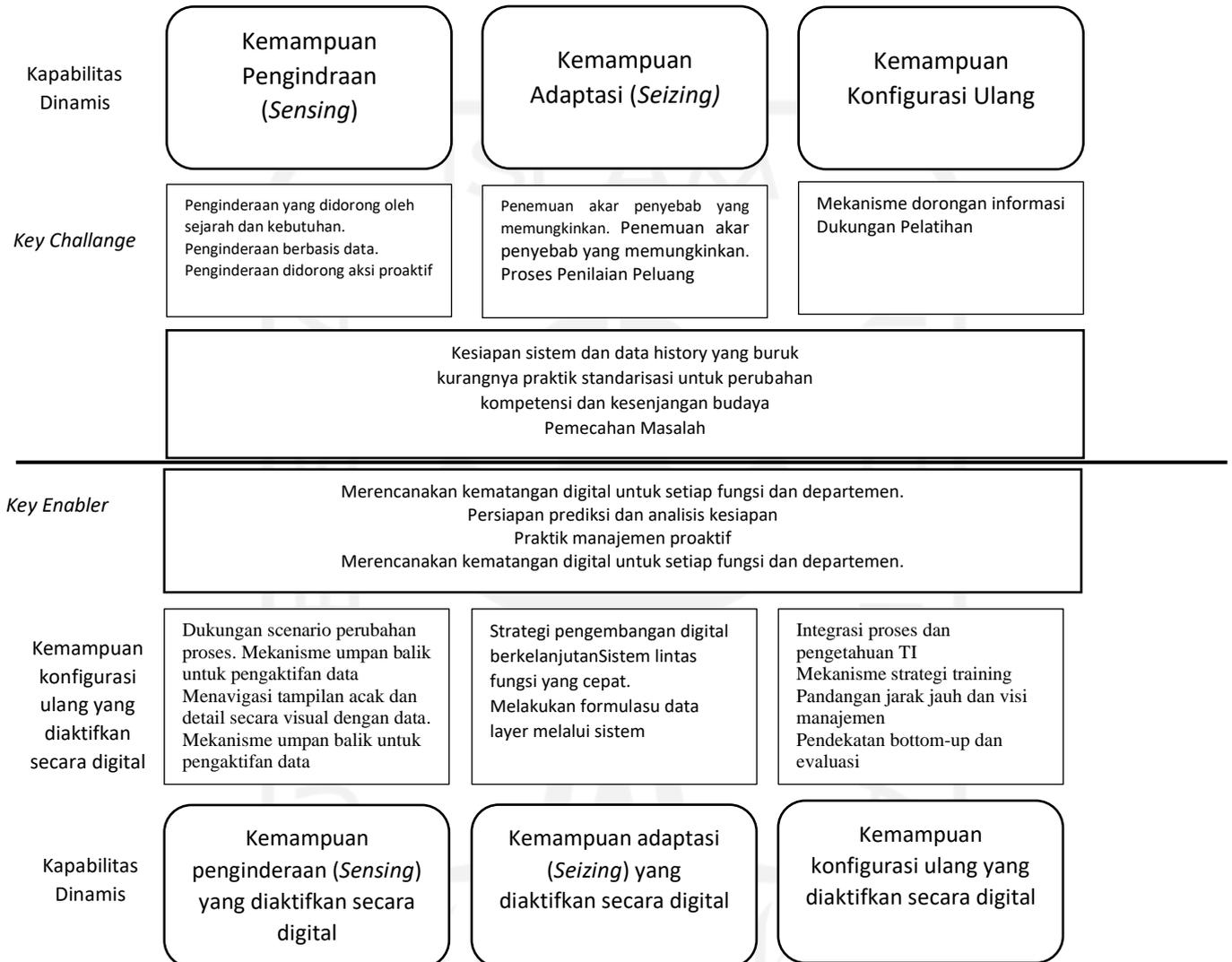
diatas BPJS Ketenagakerjaan melakukan pelatihan yang seimbang baik untuk pegawai lama juga pegawai baru agar tidak ada komunikasi yang kurang dan informasi yang tidak sampai guna dalam menggunakan sistem yang di terapkan.

Lalu mikro fondasi ke empat adalah merencanakan kedewasaan digital untuk setiap fungsi dan departemen dimana mikro fondasi ini menjadi mikro fondasi yang penting dimana setiap departemen dan fungsi harus mampu menggunakan dan mahir dalam digitalisasi. Dimana BPJS melakukan beberapa cara dan implementasikan beberapa hal guna mikrofondasi ini tercapai yakni pegawai diharuskan melakukan input data yang sesuai dengan *tools* dan *guidance* yang telah BPJS Ketenagakerjaan berikan. Dimana dengan *tools* yang dimiliki, pegawai diharuskan memahami dan mahir dalam menggunakan aplikasi baik hal ini diperuntukkan untuk seluruh elemen dalam perusahaan. Perusahaan juga mengharapkan sistem yang di dapat lebih mudah digunakan dan sistem yang akurat dan cepat lalu pentingnya pemberian pelatihan yang lebih agar perusahaan mampu menjalankan sistem dan teknologi dengan lebih mudah, dengan adanya teknologi yang sampai dengan baik ke internal memberikan proses yang baik untuk proses bisnis.

“Perusahaan harus mendukung perangkat-perangkat atau Sistem-sistem yang ada supaya lebih lancar dan perusahaan harus menyediakan baik perangkat lunak perangkat kerasnya digitalisasi itu kemudian sistem-sistemnya, kemudian segala sesuatu yang berhubungan dengan teknologi itu sendiri supaya perusahaan pasti lebih mudah untuk memantau Setiap kegiatan dan Setiap proses yang dilalui di internal perusahaan sendiri.” (Hasil Wawancara, PPS BPJS)

4.4 Membangun inovasi proses yang diaktifkan secara digital di BPJS

Ketenagakerjaan dengan menggunakan kemampuan dinamis.



Gambar 4.4 Kerangka kerja untuk membangun inovasi proses yang diaktifkan secara digital di BPJS Ketenagakerjaan menggunakan kemampuan dinamis.

Dalam analisis ini BPJS Ketenagakerjaan menunjukkan banyak sekali hal yang membuat perusahaan semakin lebih mudah dan lebih untung untuk inovasi proses terutama dikarenakan merupakan perusahaan jasa yang mana banyak dilakukan dengan tatap muka. Di saat pandemic saat ini digitalisasi yang

dilakukan perusahaan memberikan perusahaan keuntungan dengan implementasi yang dilakukan secara mendadak membuat perusahaan terlatih dalam menggunakan system baru. Pertama digitalisasi menjadikan perusahaan mengimplementasikan scenario proses bisnis dalam fase awal dengan teknik tertentu guna melihat apakah proses bisnis sudah mampu dan bisa di rubah menjadi digital. Hal ini menjadi penting dikarenakan BPJS Ketenagakerjaan ialah perusahaan jasa dimana seluruh berkas harus mampu diinput ke system karena sebelumnya perusahaan menjalankan kepesertaan dan beberapa hal menggunakan system offline maka dari itu dengan keadaan yang memaksa mengurangi batas ruang temu maka penting mengimplementasi digitalisasi untuk terpenuhinya proses bisnis.

Lebih lanjut, digitalisasi dapat meningkatkan praktik tindak lanjut pada inovasi proses dengan menciptakan loop umpan balik berkelanjutan berdasarkan data yang ditangkap oleh manajemen pusat dalam sistem. Oleh karena itu, inovasi dalam kemungkinan penelusuran dan penelusuran dapat meningkatkan penerapan inovasi proses dan meningkatkan integrasi yang erat di seluruh bagian proses bisnis. Meskipun BPJS Ketenagakerjaan memperoleh beberapa manfaat dari inovasi proses yang diaktifkan secara digital, analisis empiris menunjukkan kemungkinan kerugian dengan transisi ini.

Pertama, mayoritas perusahaan baik pegawai ataupun peserta BPJS Ketenagakerjaan yang kurang mengerti akan teknologi. Lalu persiapan system baik internal dan eksternal yang lebih terorganisir dan lebih *advance* agar setiap tahapan dan proses bisnis secara online baik di internal perusahaan ataupun eksternal menjadi lebih maju dan digitalisasi terpenuhi. Hal ini dapat diatasi dengan program yang dilakukan oleh kantor pusat berupa adanya juknis dan guidance, sosialisasi serta training dan masa uji coba yang dilakukan sebelum sebuah sistem aplikasi diluncurkan kepada internal maupun eksternal. Selain itu adanya proses monitoring dan evaluasi yang dilakukan sebanyak 2x dalam sebulan diharapkan dapat menjadi sarana sebagai pemecahan dari masalah yang dihadapi manajemen.

Lalu yang kedua perusahaan seperti BPJS Ketenagakerjaan memiliki data yang sangat besar karena perusahaan ini ialah salah satu badan penyelenggara jaminan sosial yang ditunjuk negara yang mana seluruh warga ikut memiliki BPJS Ketenagakerjaan maka perusahaan maka system penginputan data harus lebih simple dan akurat untuk meminimalisir keadaan yang tidak diinginkan. Sistem baru dan digitalisasi juga memerlukan banyak investasi baik keuangan dan SDM dimana ini menjadi salah satu kekurangan dalam digitalisasi yang dilakukan BPJS Ketenagakerjaan. Selain itu, jika proses input atau sistem ini, misalnya, sistem lama tidak diatur dengan benar, tidak adanya akurasi lalu adanya kekurangan dalam sulitnya memahami aplikasi maka ada kemungkinan efek pada manajemen data ujung ke ujung, yang menyebabkan kualitas data yang buruk atau perbedaan dalam proses. Seperti dijelaskan sebelumnya, ini menjadi masalah kritis bagi perusahaan mengingat konteks aliran kontinu dan proses dalam pengklaim dan input data peserta yang mana ini terhubung dari satu ke satu bagian dan akan menimbulkan tidak berjalan dengan baiknya proses bisnis yang ada. Oleh karenanya dengan adanya sistem ajuan koreksi data secara manual dan massal melalui pembina dari perusahaan masing-masing, atau menggunakan SIPP online serta melakukan “pengkinian data” melalui aplikasi JMO (Jamsostek Mobile), diharapkan dapat mendorong percepatan validitas data sehingga tercipta pengelolaan data *Good Governance*.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Melalui hasil analisis diatas maka didapatkan kesimpulan bahwa konsep inovasi bisnis model yang dikemukakan K. Chirumalla (2021). Dimana organisasi pemerintah dalam bidang Jaminan Sosial seperti BPJS Ketenagakerjaan dapat diterapkan melalui perencanaan dan perancangan cara baru dalam berbisnis digitalisasi dengan melakukan perubahan, perbaikan dan penyempurnaan proses bisnis yang sudah ada, baik internal maupun eksternal sehingga tercipta proses kerja baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya untuk meningkatkan nilai tambah perusahaan dan untuk menjamin keberlanjutan usaha dengan mengembangkan kapabilitas dinamis yang dimiliki untuk dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman ekonomi, sosial dan lingkungan disrupsi.

Untuk menjaga keberlanjutan usaha, digitalisasi yang dilakukan melalui kemampuan *sensing*, *seizing* dan konfigurasi ulang baik di tahapan pertama maupun tahapan perubahan digitalisasi yang mana dilakukan dalam inovasi bisnis model yang baru untuk menghadapi pandemic saat ini. Perusahaan memperoleh informasi tentang perubahan lingkungan dari proses bisnis yang ikut berubah dan eksternal yang berubah juga. Untuk merespon perubahan tersebut perusahaan melakukan inovasi-inovasi dalam digitalisasi dan juga melakukan adaptasi pada

proses dan cara kerja perusahaan. Dalam hal ini BPJS Ketenagakerjaan melakukan inovasi baik proses secara internal maupun eksternal guna meningkatkan kinerja saat perubahan yang mendadak mengubah proses bisnis menjadi digital dan ini sesuai dengan tren sekarang dimana konsumen mulai sadar akan pentingnya menjaga jarak dan penggunaan teknologi.

5.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan dari hasil temuan dilapangan dan analisis data yang dilakukan, penelitian ini membuktikan pertama bahwa strategi digitalisasi dengan menggunakan pendekatan yang dilakukan (K. Chirumalla, 2021) mampu membantu perusahaan dalam hal ini BPJS Ketenagakerjaan dalam menjaga keberlanjutan usahanya. Kedua, hasil penelitian ini juga memberikan gambaran bahwa kapabilitas dinamis yang dimiliki perusahaan dibutuhkan dalam melakukan inovasi bisnis model untuk keberlanjutan usaha. Kapabilitas dinamis ini terbagi menjadi 3 dimensi utama yaitu *sensing*, *seizing* dan *reconfiguring* yang ketiganya dibutuhkan dalam melakukan inovasi bisnis model untuk keberlanjutan usaha. Melalui strategi digitalisasi ini, perusahaan juga dapat mengembangkan kapabilitas dinamis yang mereka miliki untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

5.3 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Dalam penelitian ini penulis meneliti tentang kapabilitas dinamis untuk bisnis sector jasa seperti BPJS Ketenagakerjaan untuk keberlanjutan usaha melalui pendekatan yang berbeda dengan bidang usaha yang berbeda yaitu perusahaan keuangan perbankan dan lainnya ataupun membandingkan antara strategi digitalisasi yang dilakukan oleh kedua Badan Penyelenggara Jaminan Sosial. Dengan melakukan penelitian pada pengelola jaminan sosial milik pemerintah seperti BPJS Ketenagakerjaan ini memiliki kedalaman analisis dan keakuratan data yang baik.

Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat menggunakan beberapa industri jasa setidaknya lebih dari satu perusahaan agar mampu dibandingkan antar satu perusahaan ke perusahaan lain. Sehingga hasil penelitian yang diperoleh dapat memberikan informasi dan analisis tingkat generalisabilitas yang lebih baik.

Daftar Pustaka

- Barney JB, Foss NJ, Lyngsie J. The role of senior management in opportunity formation: Direct involvement or reactive selection? *Strateg Manag J.* 2018; 39: 1325–1349.
- Birkinshaw, J., 2018. What to expect from agile. *MIT Sloan Manag. Rev.* 59 (2), 39-42.
- Björkdahl, J. Strategies for digitalization in manufacturing firms. *Calif. Manag. Rev.* 2020, 1–20.
- Björkdahl, J. Technology cross-fertilization and the business model: The case of integrating ICTs in mechanical engineering products. *Res. Policy* 2009, 38, 1468–1477.
- Blyler M, Coff RW. Dynamic capabilities, social capital, and rent appropriation: Ties that split pies. *Strateg Manag J.* 2003; 24: 677–686.
- Constantinides P., Henfridsson. O., Parker G,G., 2018. Introduction-platforms and infrastructure in the Digital Age. *Inf. Sys. Res.* 29 (2), 381-400.
- Desai D, Sahu S, Sinha PK. Role of dynamic capability and information technology in customer relationship management: A study of Indian companies. *Vikalpa.* 2007; 32: 45–62.
- Drnevich PL, Kriauciunas AP. Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strateg Manag J.* 2011; 32: 254–279.
- Green SD, Larsen GD, Kao CC. Competitive strategy revisited: Contested concepts and dynamic capabilities. *Constr Manag Econ.* 2008; 26: 63–78.
- Guo H, Yang Z, Huang R, Guo A. The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey. *Front Bus Res China.* 2020; 14: 1–25.

- Gupta, G.; Bose, I. Digital transformation in entrepreneurial firms through information exchange with operating environment. *Inf. Manag.* 2019, 103243.
- Harreid JB, O'Reilly CA, Tushman ML. Dynamic capabilities at IBM: Driving strategy into action. *Calif Manage Rev.* 2007; 49: 21–43.
- Ju KJ, Park B, Kim T. Causal relationship between supply Chain dynamic capabilities, technological innovation, and operational performance. *Manag Prod Eng Rev.* 2016; 7: 6–15.
- Kyla'heiko K, Sandstro'm J. Strategic options-based framework for management of dynamic capabilities in manufacturing firms. *J Manuf Technol Manag.* 2007; 18: 966–984.
- Li, F. Leading digital transformation: Three emerging approaches for managing the transition. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 2020, ahead-of-print
- Maijanen P, Ritala P. Dynamics of Dynamic Capabilities: Cross-Level Processes of Sensing, Seizing and Transforming. *Acad Manag Proc.* 2018; 2018: 12319.
- Oliver C, Holzinger I. The effectiveness of strategic political management: A dynamic capabilities framework. *Acad Manag Rev.* 2008; 33: 496–520.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*; John Wiley & Sons: Hoboken, NJ, USA, 2010
- Remane, G.; Hanelt, A.; Nickerson, R.C.; Kolbe, L.M. Discovering digital business models in traditional industries. *J. Bus. Strat.* 2017, 38, 41–51.
- Robert K.Yin. 2008. *Case Study Research: Design and Methods*, Third Edition, Applied Social Research Methods Series, Vol 5 [3rd ed.]
- Rossi, M., Nandhakumar, J., Mattila, M., 2020. Balancing fluid and cemented routines in a digital workplace. *J. Strat. Inf. Syst.* 29 (2), 101616.

- Schilke O, Hu S, Helfat CE. Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Acad Manag Ann.* 2018; 12: 390–439.
- Schwab, K., 2017. *The Fourth Industrial revolution.* Crown Business, New York.
- Sebastian, I.M.; Ross, J.W.; Beath, C.; Mocker, M.; Moloney, K.G.; Fonstad, N.O. How big old companies navigate digital transformation. *MIS Q. Exec.* 2017, 16, 197–213.
- Seetharaman, P. Business models shifts: Impact of Covid-19. *Int. J. Inf. Manag.* 2020, 54, 102173.
- Szlezak, Reeves, dan Swartz, What Coronavirus Could Mean for the Global Economy. *Havard Business Review* <https://hbr.org/2020/03/what-coronavirus-could-mean-for-the-global-economy>, (2020)
- Takahashi A, Bulgacov S, Semprebon E, Giacomini M. Dynamic capabilities, Marketing Capability and Organizational Performance. *Brazilian Bus Rev.* 2017; 14: 466–478.
- Teece D, Peteraf M, Leih S. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *Calif Manage Rev.* 2016; 58: 13–35.
- Teece DJ. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies.* Palgrave; 2014. pp. 8–37.
- Teece DJ. Business models and dynamic capabilities. *Long Range Plann.* 2018; 51: 40–49.
- Teece DJ. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *Eur Econ Rev.* 2016; 86: 202–216

- Teece DJ. EXPLICATING DYNAMIC CAPABILITIES: THE NATURE AND MICROFOUNDATIONS OF (SUSTAINABLE) ENTERPRISE PERFORMANCE. *Strateg Manag J Strat Mgmt J.* 2007; 28: 1319–1350.
- Teece, D.J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Plan.* 2010, 43, 172–194.
- Tondolo VAG, Bitencourt CC. Understanding Dynamic Capabilities from Its Antecedents, Processes and Outcomes. *Brazilian Bus Rev.* 2014; 11: 122–144.
- Wamba SF, Dubey R, Gunasekaran A, Akter S. The performance effects of big data analytics and supply chain ambidexterity: The moderating effect of environmental dynamism. *Int J Prod Econ.* 2020;222.
- Wang ETG, Hu HF, Hu PJH. Examining the role of information technology in cultivating firms' dynamic marketing capabilities. *Inf Manag.* 2013; 50: 336–343.
- Warner, K.S.; Wäger, M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Plan.* 2019, 52, 326–349.
- Wilson, C. Coronavirus: Shoppers Face 'Essential Items' Confusion. *BBC News.* Available online: <https://www.bbc.com/news/uk-52097797> (accessed on 20 August 2020)
- Winter SG. Understanding Dynamic Capabilities. *Strateg Manag J.* 2003; 24: 991.
- Zhang G, Gao R, Yan S. Organizational Dual Processing and Dynamic Capabilities: An Extension of the Process View. *Acad Manag Proc.* 2016; 2016: 11201.

Lampiran 1

Adapun ketiga kategori diatas dijabarkan dalam butir-butir pertanyaan tersebut sesuai dengan penelitian terdahulu yakni K. Chirumalla, sebagai berikut:

1. Pertanyaan umum:

- Berapa lama bekerja?
- Posisi dan Peran pekerjaan Anda saat ini?
- Pendidikan dan pengalaman kerja Anda?

2. Bagian 1- Situasi Apa Adanya (Inovasi proses)

- Bagaimana perusahaan Anda saat ini memperkenalkan proses baru dalam produksi?
- Apakah Anda memiliki proses khusus untuk memperkenalkan proses baru?
- Jika Anda memiliki proses, apa fase kunci dalam proses ini?
- **Kemampuan penginderaan (S1)**
- Bagaimana Anda saat ini mengidentifikasi masalah atau peluang baru dalam proses pelayanan dan kepesertaan?
- Bagaimana Anda memastikan bahwa Anda telah mendeteksi masalah yang tepat dalam proses pelayanan dan kepesertaan?
- **Kemampuan merebut (S2)**
- Apa aktivitas khas yang Anda lakukan setelah mengidentifikasi peluang baru untuk meningkatkan proses pelayanan dan kepesertaan?
- Bagaimana Anda melakukan investasi untuk menangkap peluang baru?
- **Kemampuan konfigurasi ulang (S3)**

- Bagaimana Anda menerapkan perubahan baru dalam rutinitas atau cara kerja baru dalam proses pelayanan dan kepesertaan?
 - Apa tantangan utama untuk berhasil memperkenalkan dan menerapkan proses pelayanan maupun kepesertaan baru?
3. Bagian 2- Situasi yang akan datang (Inovasi proses yang diaktifkan secara digital)
- Bagaimana Anda melihat digitalisasi di perusahaan Anda?
 - Tahukah Anda jika perusahaan memiliki strategi digitalisasi?
 - Sebelumnya Anda telah menyebutkan daftar tantangan, bagaimana Anda melihat digitalisasi membantu menyelesaikan tantangan ini?
 - Menurut Anda, bagaimana digitalisasi dapat membantu mendeteksi masalah yang tepat atau peluang baru? (DS1)
 - Jika digitalisasi digunakan untuk mengatasi masalah ini, langkah apa yang perlu diambil untuk meningkatkan implementasi proses pelayanan maupun kepesertaan baru saat ini? (DS2)
 - Bagaimana langkah-langkah ini akan diterapkan di perusahaan Anda? (DS2)
 - Apa yang perlu diubah dalam cara kerja saat ini untuk memanfaatkan digitalisasi dengan sebaik-baiknya? (DS3)
 - Menurut Anda, bagaimana digitalisasi dapat membantu mengubah cara kerja saat ini? (DS3)
 - Dari sudut pandang Anda, apa yang perlu dilakukan perusahaan untuk mendukung implementasi proses baru melalui digitalisasi?

- Bagaimana perusahaan Anda perlu merencanakan dan mengatur data inputan agar berhasil dengan upaya digitalisasinya?

